IMPLEMENTASI PENGENDALIAN INTERNAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI

(Studi Kasus pada PT Era Rekan Indonesia)

Oleh :

Nama : Mellinia Bagus Hardianto

Nomor Induk Mahasiswa : 17312274

PROGRAM STUDI (S1) AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2023

HALAMAN JUDUL

IMPLEMENTASI PENGENDALIAN INTERNAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI

(Studi Kasus pada PT Era Rekan Indonesia)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII

Oleh:

Nama: Mellinia Bagus Hardianto

No.Mahasiswa: 17312274

FAKULTAS EKONOMI BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2023

HALAMAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar maka saya siap menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 6 Februari 2023

Penulis,



(Mellinia Bagus Hardianto)

LEMBAR PENGESAHAN

IMPLEMENTASI PENGENDALIAN INTERNAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI

(Studi Kasus pada PT Era Rekan Indonesia)

Diajukan Oleh:

Nama: Mellinia Bagus Hardianto

No.Mahasiswa: 17312274

SKRIPSI

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal

Dosen Pembimbing,



Hendi Yogi Prabowo SE., M.For.Accy., Ph.D

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Implementansi Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Operasional pada Perusahaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus pada PT Era Rekan Indonesia)

Disusun oleh : MELLINIA BAGUS HARDIANTO

Nomor Mahasiswa : 17312274

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Rabu, 08 Maret 2023

Penguji/Pembimbing Skripsi : Hendi Yogi Prabowo, SE., M.ForAccy., CFra., Ph.D. .....

Penguji : Muamar Nur Kholid, SE., Ak., M.Ak. .....

Mengetahui
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

..., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS.

HALAMAN MOTTO

“URIP IKU URUP”

HALAMAN PERSEMBAHAN



Dengan ini aku persembahkan karya ini

untuk :

Ayahku :

Alm. Suhardi

Dan Ibuku :

Sri Asih

Serta Kakak-kakakku :

Hendra Hussen Pradana dan Octaviani Sih Kumala

KATA PENGANTAR

بِسْـــــــــــــمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيْم

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanahu wa ta'ala yang telah menganugerahkan segala kenikmatan, rahmat, dan hidayah-Nya yang tidak dapat dibandingkan dengan kenikmatan yang ada di dunia. Shalawat serta salam tidak lupa juga tercurah kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW, yang telah menjauhkan kita dari zaman jahiliyah menjadi zaman yang terang benderang seperti sekarang ini.

Penulis sangat menyadari bahwa penulisan tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna. Namun penulis berusaha semaksimal mungkin. Mencurahkan segalanya yang penulis miliki dari segi kemampuan, hingga waktu yang dimiliki walau proses penyusunan tugas akhir ini cukup menguras waktu dan pikiran. Usaha penulis tersebut tentunya tak lepas dari dukungan, pengorbanan dan doa dari berbagai pihak disetiap langkah penulis selama masa kuliah dan dalam menyusun tugas akhir ini. Oleh karena itu dengan segala ketulusan dan kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. **Allah Subhanallahu Wata'ala** yang telah menganugerahkan segala kemurahan rezeki dan menganugerahkan segala kemudahan kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini bisa menjadi amal ibadah di akhirat kelak.
2. **Alm. Bapak Suhardi** dan **Mama Sri Asih** selaku orang tua penulis yang telah memberikan dukungan, motivasi dan juga do'a yang luar

biasa sehingga saya bisa dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah menerima segala amal ibadah beliau dan membalasnya di dunia maupun di akhirat. Allahuma aamiin.

3. **Hendra Hussen Pradana** dan **Octaviani Sih Kumala** selaku kakak-kakak penulis yang selalu memberikan semangat.
4. **Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. **Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D**. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. **Bapak Dekar Urumsah, SE., S.Si., M.Com(IS)., Ph.D., CFrA.** selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. **Bapak Rifqi Muhammad, S.E., M.Sc., Ph.D. s**elaku Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
8. **Bapak Hendi Yogi Prabowo, SE., M.For.Accy., Ph.D., CFrA., CAMS.** Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, bimbingan, dan arahan yang sangat luar biasa sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah senantiasa memberikan kesehatan dan kesejahteraan kepada beliau dan keluarga.
9. **Seluruh Dosen dan Karyawan** Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan banyak pengetahuan, pengalaman, dan ilmu yang bermanfaat.

10. **PT Era Rekan Indonesia** yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi objek penelitian dan membantu penulis dalam menyusun skripsi.
11. **Ronna Guphyta** yang telah menjadi *support system* bagi penulis. Terimakasih selalu menemani dan memotivasi dalam proses penyusunan skripsi. Kehadiranmu sungguh berarti, hingga menjadi titik balik yang baik untuk menyelesaikan penelitian ini. Sekali lagi terimakasih untukmu yang selalu ada disaatku jatuh ataupun terbang tinggi.
12. **Teman-teman Gemawang Familia** selaku keluarga selama menempuh pendidikan di Yogyakarta yang selalu menemani dalam keadaan suka dan duka.
13. **Teman-teman Kampus,** terutama **UTB** alias **Universitas Tambak Boyo** dan **PB** alias **Pecinta Bule** selaku sahabat selama di kampus maupun di luar kampus. Terimakasih telah banyak membantu penulis dalam hal apapun selama masa perkuliahan. Tak henti rasa syukur ada dalam doa karena telah dipertemukan dengan kalian. Terimakasih atas kenangan indah selama di Yogyakarta.
14. **Kawan-kawan HMJA KOMISI FBE UII,** terima kasih telah menjadi pembelajaran selama saya berorganisasi semasa kuliah.
15. **Kakak tingkat, adik tingkat, dan teman-teman angkatan 2017 Akuntansi FBE UII** yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu,

meskipun begitu terimakasih telah menjadi bagian dari masa perkuliahan penulis.

16. *Last but not least*, *i want to thank me. I want to thank me for believing in me. I want to thank me for doing of this hard work. I want to thank me for having no days off. I want to thank me for never quitting.*

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati akan menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kebaikan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Warahmatulllahi Wabarakatuh

Yogyakarta, _____ 2023

Penulis,

Mellinia Bagus Hardianto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL **i**

HALAMAN BEBAS PLAGIARISME **ii**

LEMBAR PENGESAHAN **iii**

HALAMAN MOTTO **v**

HALAMAN PERSEMBAHAN **vi**

KATA PENGANTAR **vii**

DAFTAR ISI **xi**

DAFTAR GAMBAR **xiii**

DAFTAR LAMPIRAN **xiv**

ABSTRAK **xv**

BAB I **1**

PENDAHULUAN **1**

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Rumusan Masalah 4

1.3 Fokus Penelitian 5

1.4 Tujuan Penelitian 5

1.5 Manfaat Penelitian 6

BAB II **7**

KAJIAN PUSTAKA **7**

2.1 Pengenalan Bab 7

2.2 Landasan Teori 7

2.2.1 Definisi Pengendalian Internal 7

2.2.2 Tujuan Pengendalian Internal 9

2.2.3 Fungsi Pengendalian Internal 10
2.2.4 Prinsip-Prinsip dan Komponen Pengendalian Internal 11
BAB III **15**
METODE PENELITIAN **15**
3.1 Pengenalan Bab 15
3.2 Metode Penelitian 15
3.3 Tempat Penelitian 17
3.4 Instrumen Penelitian 17
3.5 Sumber Data dan Jenis Data 19
3.5.1.1 Wawancara 24
3.6 Teknik Analisis Data 26
3.7 Pengujian Keabsahan Data 30
BAB IV **33**
ANALISIS DAN PEMBAHASAN **33**
BAB V **52**
PENUTUP **52**
DAFTAR PUSTAKA **56**
LAMPIRAN **59**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	**19**
Gambar 4.1	**36**
Gambar 4.2	**39**
Gambar 4.3	**47**
Gambar 4.4	**50**

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	**60**
LAMPIRAN 2	**68**
LAMPIRAN 3	**79**
LAMPIRAN 4	**85**
LAMPIRAN 5	**Error! Bookmark not defined.**
LAMPIRAN 6	**91**
LAMPIRAN 7	**92**
LAMPIRAN 8	**96**
LAMPIRAN 9	**100**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan guna mengetahui mekanisme pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Pemilihan partisipan wawancara dipilih sesuai dengan kriteria tertentu. Hasil dari penelitian ini adalah PT Era Rekan Indonesia sudah menerapkan atau mengimplementasikan pengendalian internal menurut COSO (Committee of Sponsoring Organization). Dalam pelaksanaan pengendalian internal pada Era Rekan Indonesia masih terdapat kekurangan dan kendala yang dihadapi selama pelaksanaan di antaranya kendala dalam pemonitoran masih kurang efektif dan SDM kurang mumpuni.

Kata kunci : Pengendalian internal, COSO, Era Rekan Indonesia

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keadaan perekonomian yang kini kian berkembang pesat sehingga memengaruhi persaingan di bidang kehidupan meningkat, salah satunya adalah pada dunia bisnis. Perusahaan yang berkembang di era globalisasi dituntut untuk meningkatkan kualitas kinerja dan pengelolaan suatu perusahaan karena harus mengikuti perkembangan usaha yang terjadi dalam dunia usaha secara umum. Perusahaan diharuskan untuk menjalankan sistem sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam perekonomian, perusahaan memiliki memenangkan persaingan pasar dalam hal peningkatan kualitas dan laba yang didapat melalui bertumbuhnya perusahaan tersebut dalam jangka panjang, sehingga perlu adanya pengendalian internal untuk mendapatkan tujuan tersebut.

Upaya pengendalian yang bertujuan mencegah tindakan yang tidak sesuai dengan jalur pencapaian perusahaan dapat berupa prosedur, kebijakan, dan tindakan. Pengendalian internal memastikan fungsi dan tanggung jawab tiap ornamen yang ada pada perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan ketentuan, kebijakan, dan peraturan serta memastikan hasil audit berupa rekomendasi perbaikan telah dilaksanakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Menurut Sawyers (2006) yang dikutip Helmayunita & Setiawan (2017) “Pengendalian internal adalah setiap tindakan yang diambil manajemen

untuk meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan dan sasaran yang ditetapkan".

Perusahaan di bidang konstruksi perlu memperhatikan aspek pengendalian internal guna meningkatkan kinerja operasional dalam perusahaan untuk menarik perhatian para konsumen dan menjaga kualitas pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan terkait. Maka dari itu, perusahaan diharuskan mampu menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi serta mampu mengatasi perkembangan ekonomi yang semakin kompetitif agar dapat bertahan, bersaing, dan mengembangkan bisnisnya. Persaingan yang ada di bidang konstruksi menuntut perusahaan untuk lebih kompetitif dengan memberikan nilai lebih kepada konsumen sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan pasar. Dengan menerapkan pengendalian internal yang sesuai, diharapkan dalam penelitian ini dapat mengidentifikasi risiko yang akan terjadi bagi perusahaan di kemudian hari sehingga perusahaan dapat meminimalkan dampak dari risiko tersebut dan beroperasi dengan lebih efektif, efisien, dan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis.

Sebagai perusahaan konstruksi yang berdiri kurang dari 5 tahun, PT Era Rekan Indonesia sudah semestinya memiliki banyak tantangan yang akan dihadapi. Tantangan eksternal bisa dari perusahaan konstruksi lainnya yang menjadi pesaing pasar dan tantangan internal perusahaan bisa dari bagaimana pelaksaan dari perusahaan dalam setiap proyek ataupun tugas yang dijalankan. Oleh sebab itu, PT Era Rekan Indonesia perlu memiliki pengendalin internal

yang baik untuk menjaga perusahaan tetap *on track* dalam mencapai visi dan misi yang telah ditentukan.

Berdasarkan dari alasan di atas, peneliti akan mengajukan penelitian dengan judul "*Implementasi Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Operasional pada Perusahaan Jasa Konstruksi*" Harapan dari dilakukannya penelitian ini di antaranya dapat berguna bagi peneliti, perusahaan, dan peneliti selanjutnya.

1.2 Rumusan Masalah

1. Mekanisme pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia Indonesia?

   Bertujuan untuk mengetahui mekanisme pengendalian internal yang ada pada PT Era Rekan Indonesia. Sehingga peneliti dapat mendeskripsikan mengenai struktur dan prosedur pengendalian internal yang ada pada PT Era Rekan Indonesia yang diperoleh melalui penelitian yang dilakukan.

2. Kendala yang dihadapi dalam pengimplementasian dari sistem pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia?

   Bertujuan untuk memahami implementasi dari sistem pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia dan ingin mengetahui hambatan atau permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaannya. Sehingga peneliti dapat mengenali hambatan atau permasalahan yang terjadi dalam implementasi pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia yang akan dilihat dari komponen-komponen pengendalian internal.

3. Apa saja perbaikan yang dilakukan dalam menghadapi kendala dalam penerapan sistem pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia?

   Tujuan dari rumusan permasalahan ini guna memberikan saran dan masukan untuk perbaikan yang bisa diterapkan pada PT Era Rekan Indonesia agar proses bisnis konstruksi dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

1.3 Fokus Penelitian

Agar penelitian dapat berjalan lancar, peneliti memiliki fokus penelitian, di antaranya sebagai berikut :

Tempat penelitian : PT Era Rekan Indonesia yang berlokasi di Perum Grand Indraprastha Blok C3 No.17 (Lt.1) Prambon, Sidoarjo, Jawa Timur

1. Aspek Penelitian : Penerapan Sistem Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Operasional pada PT Era Rekan Indonesia.
2. Waktu Penelitian : Juli 2022 – Selesai.
3. Objek Penelitian : Narasumber yang berkaitan dalam penerapan sistem pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan memahami mekanisme pengendalian internal di PT Era Rekan Indonesia.
2. Untuk mengetahui bagaimana bentuk implementasi dari sistem pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia.
3. Untuk mengetahui apa saja perbaikan yang diperlukan PT Era Rekan Indonesia untuk mengatasi kendala yang terjadi di lapangan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang diambil dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat untuk Peneliti

   Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan terkait penerapan sistem audit internal dalam meningkatkan kinerja operasional pada PT Era Rekan Indonesia dengan menerapkan teori yang telah dipelajari di perkuliahan serta dapat memberikan ilmu yang bermanfaat bagi peneliti kedepannya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan bagi peneliti dalam menghadapi permasalahan penerapan teori yang terjadi di lapangan.

2. Manfaat untuk PT Era Rekan Indonesia

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi PT Era Rekan Indonesia, sehingga dapat menjadi informasi, masukan, serta rujukan untuk perbaikan terhadap kendala yang berkaitan dengan pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja operasional PT Era Rekan Indonesia agar dapat berjalan lebih baik lagi.

3. Manfaat untuk Pihak Luar

   Hasil akhir dari penelitian diharapkan dapat memperluas ilmu pembaca mengenai sistem pengendalian internal dalam meningkat kinerja operasional pada suatu perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sumber tambahan informasi sebagai suatu perbandingan topik penelitian bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengenalan Bab

Pada bagian kajian pustaka ini berisi penjelasan terkait landasan teori tentang gambaran umum perihal Implementasi Pengendalian Internal yang terdiri dari pengertian, tujuan, fungsi, komponen-komponen, struktur dan prosedur. Bab ini juga membahas tentang gambaran umum dari perusahaan jasa konstruksi. Pada bagian ini penulis juga menguraikan tentang penelitian-penelitian terdahulu sebagai acuan dalam penelitian. Selain itu, penulis juga menghimpun referensi dari buku, jurnal, dan artikel sebagai landasan teori dalam melakukan analisa untuk menjawab rumusan masalah yang ada, di mana pada bab kajian pustaka ini memiliki keterkaitan dengan bab lainnya.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Definisi Pengendalian Internal

Berikut ini merupakan beberapa pengertian dari pengendalian internal menurut Sudarmanto, *et al*. (2021)

1. COSO (*Committee of Sponsoring Organization*)

   Pengendalian internal merupakan proses yang pada penerapannya dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan karyawan yang mana dirancang untuk memberikan jaminan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan memperhatikan hal berikut:

   a. Efisiensi dan efektivitas produksi;

   b. Penyajian laporan keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan;

c. Ketaatan terhadap peraturan dan undang-undang yang berlaku.

2. IFAC (*International Federation of Accountants*)

   Pengendalian internal yaitu sebagai sistem yang dimiliki organisasi untuk mengelola risiko yang dilaksanakan, dipahami, dan diawasi oleh tingkat pimpinan, manajemen, hingga karyawan untuk mendapatkan keuntungan dan mencegah kerugian guna mencapai tujuan organisasi.

3. OJK (Otoritas Jasa Keuangan)

   Pengendalian internal merupakan sistem yang dirancang oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, mengamankan harta, menjaga ketelitian data perakunan, menegakkan disiplin, dan meningkatkan ketaatan karyawan terhadap kebijakan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2010:163) yang dikutip Lestari, *et al*. (2021), Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian, keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi, dan mendorong dipenuhinya kebijakan manajemen.

Menurut Khomarudin, (2018), Pengendalian internal terdiri dari rencana organisasi dan semua metode pengukuran serta koordinasi yang diterapkan oleh perusahaan dengan tujuan menjaga aktiva pada perusahaan tersebut, menguji keakuratan dan keandalan data akuntansi, mendukung efisiensi operasional, serta mendorong tertibnya pelaksanaan kebijakan manajerial yang sudah ditetapkan oleh AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*).

2.2.2 Tujuan Pengendalian Internal

Menurut Elisabeth (2019) Pengendalian intern memiliki tujuan penting bagi setiap organisasi kecil maupun besar. Keterbatasan manajer untuk mengawasi secara pribadi segala sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya. Maka dari itu, hal tersebut mengharuskan delegasi atas kewenangan mereka kepada staff yang berfungsi sebagai wakilnya. Staff tersebut berkewajiban untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Pemberian tanggung jawab yang kemudian memunculkan akuntabilitas yang membutuhkan bukti bahwa tugas yang diberikan telah dilaksanakan. Bukti tersebut bisa berbentuk laporan yang berisi perbandingan antara perencanaan dengan hasil aktual.

Dari pengertian tujuan pengendalian di atas, tercakup pula tujuan pengendalian internal, menurut Hery (2013:159) tujuan dari pengendalian internal adalah sebagai berikut :

1. Melindungi aset atau kekayaan perusahaan dari semua bentuk Tindakan penyalahgunaan
2. Menjamin adanya informasi akuntansi perusahaan yang akurat
3. Memberi kepastian bahwa semua ketentuan hukum atau undang-undang serta kebijakan manajemen sudah dipatuhi dan dijalankan oleh karyawan.

Menurut Mulyadi (2016) yang dikutip Tasmir, dkk. (2020) Pengendalian Internal memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Keandalan Informasi Keuangan

   Pengendalian Internal ini mengharuskan manajemen memegang tanggung jawab tentang persiapan laporan keuangan yang dibutuhkan pihak internal

maupun eksternal perusahaan. Laporan keuangan tersebut harus dapat diandalkan.

2. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

   Pengendalian Internal ini memiliki tujuan agar organisasi melaksanakan kegiatannya sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

3. Efektivitas dan efisiensi operasi

   Salah satu upaya memangkas kegiatan pemborosan dan mengurangi penggunaan sumber daya yang tidak efektif dan efisien adalah dengan menerapkan pengendalian internal dalam perusahaan

4. Keterbatasan bawaan dalam Pengendalian Internal

   Kesalahan dalam pertimbangan, kolusi, gangguan dan pengabaian oleh manajemen merupakan keterbatasan bawaan yang melekat pada pengendalian internal.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal memiliki tujuan untuk melindungi aset perusahaan, menjamin keandalan informasi keuangan, dan menjamin kedisiplinan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

2.2.3 Fungsi Pengendalian Internal

Menurut Romney & Steinbart (2012) Pengendalian merupakan suatu aktivitas atau tindakan demi mewujudkan tercapainya tujuan dan sasaran organisasi yang dilakukan oleh manajemen secara memadai (bukan mutlak). Aktivitas pengendalian yang ada dalam organisasi dibagi menjadi beberapa kelompok :

a) Pengendalian Pencegahan (*preventive controls*) merupakan aktivitas pencegahan terjadinya galat (*errors*) atau peristiwa yang tidak diinginkan.
b) Pengendalian Pendeteksian (*detective controls*) merupakan tindakan untuk menyampaikan informasi kepada manajemen mengenai galat atau masalah yang sedang terjadi maupun beberapa saat setelah terjadi.
c) Pengendalian Pemulihan (*corrective controls*) merupakan kegiatan pendeteksian yang memiliki tujuan untuk memperbaiki hal yang mendapat dampak dari terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan seperti galat atau *error*.

2.2.4 Prinsip-Prinsip dan Komponen Pengendalian Internal

Kerangka pengendalian internal COSO (2013) yang dikutip dalam Pattinama & Leunupun (2021) menyatakan beberapa prinsip yang harus ada dalam pelaksanaan pengendalian internal. Prinsip-prinsip tersebut saling berkesinambungan antara prinsip satu dengan prinsip yang lain, yang mana merepresentasikan konsep fundamental yang berhubungan dengan tiap komponen pengendalian internal. Perumusan secara langsung dibarengi dengan penerapan prinsip merupakan upaya untuk mencapai tujuan pengendalian internal yang efektif. Semua prinsip pengendalian internal terkait dengan tujuan-tujuan entitas, baik dalam kategori operasi, pelaporan keuangan, maupun kepatuhan.

Menurut Arens (2014) yang dikutip dalam Sudarmanto, dkk. (2021) menyatakan beberapa komponen yang harus ada dalam pengendalian internal sebagai berikut :

1. Lingkungan Pengendalian

a. Perusahaan menetapkan komitmen terhadap integritas dan nilai etika.
b. Parameter pelaksanaan tugas dan tanggung jawab direksi dengan menunjukkan independensi serta melaksanakan pengawasan atas pengembangan dan pelaksanaan pengendalian internal dalam mengelola perusahaan
c. Menetapkan struktur organisasi, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang tepat sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
d. Proses untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sesuai dengan tujuan yang ditetapkan
e. Perusahaan memberikan dukungan yang berkaitan dengan patokan kinerja, insentif, dan penghargaan bagi individu-individu yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pengendalian internal untuk meningkatkan kinerja.

2. Penilaian Risiko
   a. Perusahaan menentukan tujuan dengan jelas supaya dapat mengestimasi tingkat signifikansi risiko terkait tujuan-tujuan itu bisa dilakukan.
   b. Perusahaan melakukan identifikasi risiko atas pencapaian tujuan dengan menyeluruh dan menilai analisis risiko atau frekuensi dari risiko tersebut sebagai landasan untuk menetapkan manajemen risiko.
   c. Perusahaan dapat mempertimbangkan bagaimana risiko seharusnya dikendalikan dan menilai tindakan yang seharusnya dilakukan
   d. Perusahaan melakukan identifikasi dan penilaian atas perubahan-perubahan yang mungkin berdampak signifikan terhadap sistem pengendalian internal.
3. Aktivitas Pengendalian

a. Perusahaan menentukan dan mengembangkan aktivitas-aktivitas pengendalian yang dapat memberikan kontribusi dalam meminimalisir risiko atas pencapaian tujuan hingga mencapai tingkat toleransi risiko yang bisa diterima.
b. Perusahaan memilih dan meningkatkan aktivitas-aktivitas pengendalian umum atas teknologi pendukung pencapaian tujuan.
c. Perusahaan memberlakukan aktivitas-aktivitas pengendalian dengan kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan dan melalui prosedur yang menjabarkan kebijakan menjadi tindakan.

4. Informasi dan Komunikasi
   a. Perusahaan memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas untuk mendukung komponen-komponen pengendalian internal lain berfungsi sebagaimana mestinya.
   b. Perusahaan secara internal mengomunikasikan informasi termasuk tujuan dan tanggung jawab dalam rangka mendukung fungsi pengendalian internal
   c. Perusahaan menjalin komunikasi dengan pihak-pihak eksternal terkait hal-hal yang memengaruhi berfungsinya komponen-komponen pengendalian internal lainnya.
5. Monitoring Activities
   a. Perusahaan menentukan, meningkatkan, dan melakukan evaluasi, baik yang dilakukan berkelanjutan maupun yang dilakukan secara terpisah untuk memastikan apakah komponen pengendalian internal berjalan

dengan baik.

b. Perusahaan melakukan evaluasi dan mengomunikasikan kekurangan dalam pengendalian internal kepada pihak yang bertanggung jawab secara tepat waktu supaya dapat mengambil tindakan dalam mengoreksi, termasuk manajemen puncak dan dewan komisaris, sebagaimana mestinya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pengenalan Bab

Bagian ini memuat penjelasan tentang metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini. Bab metode penelitian ini berisi hal pokok tentang data metodologi yang memiliki hubungan dengan analisa yang akan dilakukan. Bab ini juga berisi penjelasan data terkait lokasi penelitian, teknik pengumpulan data dan jenis data yang digunakan. Keterkaitan bab ini dengan bab lain ditunjukkan pada bab ini yang berisi penjelasan mengenai pendekatan penelitian, objek penelitian, instrumen penelitian, data, sumber data, teknik pengumpulan data, serta pengujian keabsahan data yang diperoleh yang mana hal tersebut dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah.

3.2 Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian, terdapat dua jenis metode yang dapat dilakukan yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Pada penelitian ini, metode yang digunakan peneliti dalam proses pengambilan data adalah metode kualitatif dengan tujuan mendapatkan data yang akurat terkait struktur, prosedur, cara pengimplementasian, serta perbaikan apa saja yang dilakukan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengendalian internal oleh PT Era Rekan Indonesia. Penelitian kualitatif menurut Rukin (2019) adalah riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Sedangkan menurut Moleong (2014) prosedur analisisnya tidak memakai analisis

statistik, tujuannya adalah untuk menggunakan berbagai metode alam dalam lingkungan alam yang khusus untuk memahami fenomena hal-hal yang dialami oleh objek penelitian secara keseluruhan, seperti perilaku, persepsi, motivasi dan tindakan, melalui deskripsi bahasa dan bentuk-bentuk bahasa.

Penelitian kualitatif justru menawarkan cara pandang sosial terhadap fenomena atau realitas sebagai sesuatu yang tidak terlepas atau berada di luar manusia, melainkan dalam diri manusia sehingga sifatnya relatif, subjektif, dan membutuhkan interpretasi (Haryono, 2020).

Desain penelitian kualitatif bersifat umum, yakni dapat berkembang atau berubah-ubah menyesuaikan dengan situasi yang ada di lapangan. Oleh sebab itu, mengharuskan desain bersifat fleksibel dan terbuka. Sedangkan datanya memiliki sifat deskriptif, yakni data yang didapat pada saat penelitian dilakukan bisa berupa gejala-gejala yang dikategorikan atau berupa bentuk fisik lainnya seperti foto, dokumen, dan catatan lapangan (Rukin, 2019).

Metode yang digunakan adalah metode studi kasus. Menurut Yin (2009) dalam Nur'aini (2020), metode penelitian studi kasus merupakan penggunaan strategi yang tepat dalam penelitian yang menggunakan pokok pertanyaan penelitian seperti *how* atau *why*, penelitian yang berfokus pada fenomena kontemporer ini bertujuan untuk melacak peristiwa kontemporer sehingga dapat membantu peneliti yang hanya memiliki sedikit waktu untuk mengontrol peristiwa yang diteliti. Pada metode studi kasus seperti ini peneliti perlu memfokuskan pada desain dan pelaksanaan penelitian.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, penelitian yang berjudul

Implementasi Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Operasional pada Perusahaan Jasa Konstruksi dengan penelitian kualitatif sebagai metode studi kasus yang digunakan. Hal tersebut dikarenakan penelitian yang ingin dilakukan oleh peneliti secara mendalam adalah seputar pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia melalui interaksi secara langsung dengan sumber data sehingga didapatkan pemahaman yang lebih akurat selama penelitian dilakukan. Dengan metode kualitatif diharapkan penelitian ini dapat memberikan hasil berupa informasi yang bermakna, lebih terfokus serta hasil mendalam yang tentunya sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan.

3.3 Tempat Penelitian

Penelitian ini bertempat di mana sumber informasi terkait kasus yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti. Dalam hal ini tempat yang dipilih peneliti adalah PT Era Rekan Indonesia yang berlokasi di Perum Grand Indraprastha Blok C3 No.17 (Lt.1) Prambon, Sidoarjo, Jawa Timur.

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen peneliti merupakan alat-alat yang digunakan untuk mendapatkan atau mengumpulkan data. Menurut Kurniawan (2021) Proses dari suatu kegiatan penelitian haruslah terukur. Hal tersebut merujuk pada harus diketahuinya secara pasti terpecahkan atau tidaknya suatu masalah yang dihadapi dalam penelitian sehingga dapat dirumuskan bahwa hasil penelitian yakni solusi yang ditawarkan untuk mengatasi masalah tersebut dapat membantu atau tidak. Berdasarkan hal tersebut maka dibutuhkan suatu alat ukur terpercaya yang pada

akhirnya alat ukur tersebut berguna sebagai instrumen penelitian.

Menurut Ovan & Saputra (2020) Instrumen penelitian adalah pedoman tertulis tentang wawancara, pengamatan, dan pertanyaan yang dipersiapkan untuk mendapatkan informasi. Menurut Iskandar (2008) yang dikutip dalam Fitrah & Luthfiyah (2017) menyebutkan penyusunan instrumen terdiri dari 6 langkah, yaitu : 1) mengidentifikasi variabel-variabel yang diteliti; 2) menjabarkan variabel menjadi dimensi-dimensi; 3) menjadi indikator dari setiap dimensi; 4) mendeskripsikan kisi-kisi instrumen; 5) merumuskan item-item pernyataan atau pernyataan instrument; dan 6) petunjuk pengisian instrumen.

Peneliti yang merupakan instrumen utama dalam penelitian kualitatif juga menunjukkan bahwa dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau *human instrument* (Mekarisce, 2020). Dalam hal ini *human instrument* menjadikan peneliti memiliki kelebihan sebagai alat yang peka terhadap kondisi dan informasi, mampu menangkap situasi yang terjadi, dapat menyesuaikan diri, memahami interaksi manusia, dapat menganalisa data yang diperoleh dan menggunakan data lain untuk memperbaiki analisis, serta peneliti dapat menggunakan pemahaman teori dan wawasan yang dimiliki untuk mendapatkan pandangan dalam menganalisa data-data yang ada di PT Era Rekan Indonesia dengan lebih mendalam. Setiap proses penelitian yang diikuti oleh peneliti di antaranya yaitu menentukan topik penelitian, perumusan masalah, penentuan metode penelitian, proses pengumpulan data, analisis, penarikan kesimpulan dilanjutkan dengan pelaporan hasil penelitian.

Melalui penelitian yang dilakukan peneliti terkait implementasi

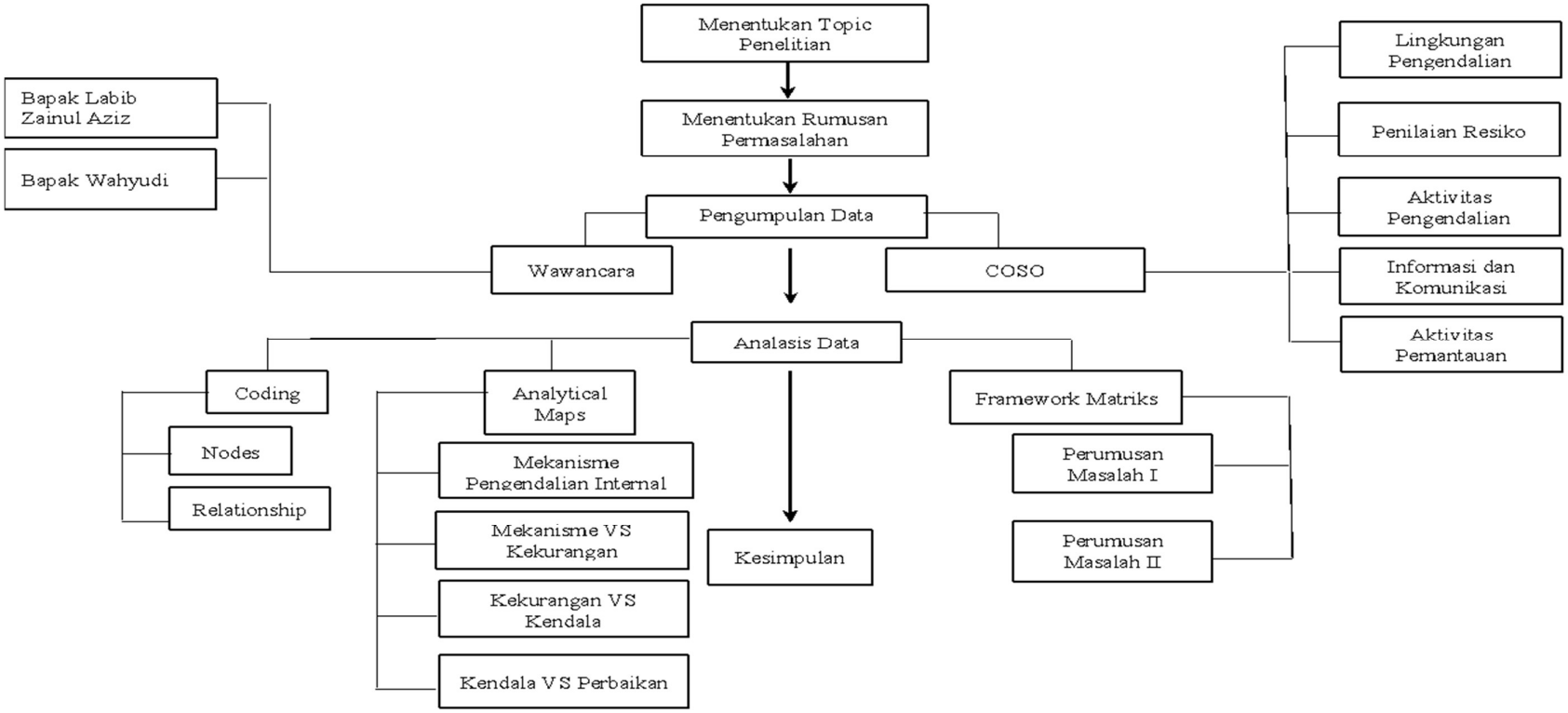
pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja operasional pada perusahaan jasa konstruksi, membuat hal tersebut lebih dapat dipahami mengenai pengimplementasian pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja operasional pada perusahaan yang sudah dibahas sebelumnya, dan dilanjutkan dengan penyusunan rumusan masalah yang saling berkesinambungan. Hal pertama yang dilakukan peneliti adalah melakukan penelitian terhadap mekanisme pengendalian internal yang ada pada kinerja operasional PT Era Rekan Indonesia. Langkah kedua yaitu dilakukan penelitian lanjutan mengenai implementasi pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja operasional. Kemudian dilanjutkan dengan pemberian saran perbaikan oleh peneliti dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari pengendalian internal yang telah diimplementasikan pada PT Era Rekan Indonesia. Peneliti yang berperan sebagai instrumen penelitian dan ikut dalam setiap proses penelitian kemudian melakukan pengumpulan data-data informasi dari dokumen PT Era Rekan Indonesia. Data-data yang telah dikumpulkan tersebut kemudian dianalisa hingga mendapat kesimpulan dari seluruh pembahasan.

3.5 Sumber Data dan Jenis Data

Menurut Nugrahani (2014) Data primer dalam penelitian kualitatif pada umumnya bersumber dari dilakukannya teknik observasi dan wawancara yang digali dengan lebih mendalam. Teknik observasi dan wawancara dinilai sebagai teknik pengumpulan data yang efektif sekaligus cara dan penciri yang utama bagi penelitian kualitatif ini. Pengumpulan data penelitian kualitatif juga dapat bersumber dari data sekunder yang biasanya berupa dokumentasi dengan berbagai

alternatif wujudnya.

Berikut tahapan-tahapan yang dilakukan dari awal penelitian hingga selesai :



Gambar 3.1

Langkah-Langkah Penelitian

Langkah pertama dalam penelitian ini adalah peneliti menentukan tema, peneliti menentukan untuk membahas mengenai implementasi pengendalian internal pada sektor jasa konstruksi berdasarkan sistem pengendalian menurut COSO.

Langkah selanjutnya, peneliti melakukan wawancara terhadap narasumber-narasumber yang ada di PT Era Rekan Indonesia, serta mencari data-data yang berhubungan dengan pelaksanaan sistem pengendalian internal di PT Era Rekan Indonesia melalui dokumen-dokumen yang berkaitan.

Untuk dapat menjawab rumusan masalah yang ada, peneliti menganalisis data data yang sudah dikumpulkan. Kemudian data-data tersebut diolah dengan memakai *software* NVivo 12. NVivo 12 adalah *software* yang memiliki fungsi sebagai pengolah data dalam bentuk, video, audio, teks maupun gambar.

Proses olah data yang dilakukan NVivo 12 dengan cara menginput data-data yang sudah ada sebelumnya ke dalam menu *source*. Data yang sudah dimasukkan tersebut kemudian dilakukan coding, yakni proses yang berfungsi sebagai proses pengelompokkan data berdasarkan tema tertentu sesuai data yang sudah didapat selama penelitian. Untuk memudahkan proses *coding* tersebut, perlu dilakukan pembuatan *nodes* oleh peneliti. *Nodes* sendiri adalah proses pengelompokkan hasil data penelitian yang berupa wawancara dan dokumen penelitian. *Nodes* yang dibuat disesuaikan

dengan rumusan masalah yang ada. Pembuatan *nodes* dilanjutkan dengan pembuatan *relationships. Relationships* sendiri memiliki fungsi menghubungkan *nodes* satu dengan *nodes* yang lainnya. Selanjutnya dilakukan pengelompokkan data-data dari *source* oleh peneliti sesuai dengan kriteria *nodes* yang sudah dibuat.

Dari penjelasan langkah di atas dilanjutkan dengan pembuatan peta analisis yang berupa *map* oleh peneliti guna memudahkan dalam pemahaman mengenai bab pembahasan. Penelitian ini terdiri dari empat *maps*, *map* yang pertama yakni mekanisme pengendalian internal di PT Era Rekan Indonesia, *map* yang kedua yaitu menghubungkan antara kekurangan dalam pelaksanaan pengendalian internal dengan mekanisme pengendalian internal di PT Era Rekan Indonesia , *map* yang ketiga yakni kendala dan kekurangan pada pelaksanaan pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia, dan *map* yang terakhir adalah kendala dan saran perbaikan yang diberikan penulis atas kendala yang dialami PT Era Rekan Indonesia terkait mekanisme pengendalian internal di perusahaan.

Hasil dari *coding* bersumber dari data wawancara narasumber yang ditampilkan dalam bentuk *framework matrix*. *Framework matrix* ini berguna untuk menganalisis data dengan dasar kriteria yang sudah ditentukan peneliti, *framework matrix* dapat diartikan sebagai hasil coding dalam bentuk tabel matriks. Dari penelitian ini menghasilkan dua *framework matrix,* untuk yang pertama tabel *framework matrix* yaitu perumusan masalah satu yang berisi transkrip wawancara tentang

mekanisme pengendalian internal di PT Era Rekan Indonesia. Selanjutnya *framework matrix* yang kedua yaitu perumusan masalah dua yang berisi transkrip wawancara tentang kekurangan dan kendala pelaksanaan pengendalian internal di PT Era Rekan Indonesia.

Kemudian peneliti menyajikan data dalam bentuk narasi, grafik, tabel, *flowchart*, peta analisis yang sudah diolah dengan menggunakan *software* NVivo 12. Hasil dari analisis digunakan untuk pedoman evaluasi dari pengimplementasian pengendalian internal di PT Era Rekan Indonesia. Lalu peneliti menarik kesimpulan dari data yang sudah dianalisis.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data primer dengan melakukan wawancara terhadap narasumber yang bersangkutan dan sumber data sekunder dengan kajian dokumen atau literatur. Data yang digunakan peneliti berasal dari 2 jenis data, di antaranya :

3.5.1 Data Primer

Data primer, peneliti mengumpulkan data dengan mewawancarai sumber-sumber yang bersangkutan dengan penelitian ini. Sumber data primer pada penelitian ini menggunakan hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber yang berisikan data terkait penelitian.

3.5.1.1 Wawancara

Wawancara merupakan percakapan tatap muka antara dua pihak di mana pihak satu sebagai pewawancara dan pihak lain sebagai informan. Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan suatu informasi

tentang suatu hal. Teknik wawancara pada dasarnya dilakukan dengan dua bentuk, yaitu teknik wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Teknik wawancara terstruktur adalah wawancara yang dilakukan dengan pertanyaan yang sudah disusun sebelumnya, sedangkan teknik wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang timbul akibat jawaban di luar pertanyaan terstruktur namun masih dalam lingkup permasalahan penelitian.

Menurut Black and Champion (1976) yang dikutip dalam Fadhallah (2020), mendefinisikan wawancara sebagai percakapan *face to face* (tatap muka), di mana salah satu pihak menggali informasi dari lawan bicaranya. Wawancara adalah suatu komunikasi verbal dengan tujuan mendapatkan informasi (dari salah satu pihak). Faktor yang memengaruhi hasil wawancara adalah pewawancara, responden atau informan, topik penelitian yang terjabar dalam daftar pertanyaan dan situasi saat wawancara. Dari keempat faktor tersebut, pewawancara merupakan faktor yang paling besar perannya dalam memengaruhi kualitas data hasil wawancara (Kusumastuti, et al. 2020).

Dalam penelitian ini, peneliti memenuhi data dengan mewawancara beberapa narasumber yang berbeda berdasar dengan kriteria penelitian. Peneliti memilih narasumber yang pada akhirnya dijadikan sebagai partisipan sebanyak 2 orang. Partisipan yang dipilih oleh peneliti ini bertujuan supaya dapat mendapatkan jawaban atas rumusan-rumusan masalah yang telah dibuat serta kriteria untuk partisipan wawancara yakni

mempunyai pengetahuan dan mempunyai keterkaitan pekerjaan dengan pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia. Dengan data partisipan wawancara sebagai berikut:

a. Bapak Labib Zainul Aziz selaku Direktur Utama pada PT Era Rekan Indonesia.
b. Bapak Wahyudi selaku Manager pada PT Era Rekan Indonesia.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder, peneliti melengkapi kebutuhan penelitian dengan mendapatkan data selain data primer, yakni seperti beberapa informasi yang berkaitan melalui media lain, di antaranya :

a. Profil pada PT Era Rekan Indonesia.
b. Dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pengendalian internal.
c. Buku-buku dan literatur yang berkaitan dengan topik penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data

Proses atau tahapan yang dilakukan setelah data penelitian terkumpul disebut dengan analisis data. Tahap analisis data dalam riset etnografi tidak berupa tahapan yang bersifat linear. Pengumpulan data, analisis data, dan penulisan data dilakukan secara interaktif (Hartono. 2018).

Menurut Huberman dan Miles (1994) yang dikutip Hartono (2018) menawarkan bentuk analisis data melalui tiga alur aktivitas bersamaan antara reduksi data, penyajian data, kesimpulan, dan verifikasi.

3.6.1 Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu proses dalam menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, abstraksi, serta mentransformasikan data dalam bentuk catatan. Dari proses tersebut didapatkan berbagai informasi yang luas, maka perlu direduksi dengan mengategorikan data tersebut. Mengategorikan data dilakukan dengan memilah sesuai dengan tema. Dari proses tersebut menghasilkan reduksi data sehingga memudahkan peneliti dengan didapatkannya gambaran yang jelas untuk pengumpulan informasi dan data yang dibutuhkan selanjutnya.

Reduksi data dilakukan setelah proses wawancara. Hasil wawancara tersebut dikelompokan sesuai dengan kebutuhan.

3.6.2 Penyajian Data

Penyajian data merupakan tahap yang digunakan untuk menyajikan data secara sistematis berdasarkan kategori dalam tahap reduksi. Data yang disusun dengan sistematis diberikan konteks dan naratif, maka dari itu menjadi dasar untuk membangun argumentasi.

Pada proses penyajian data dibuat secara jelas melalui bentuk grafik, narasi, tabel, *flowchart*, peta analisis, dan hubungan antar kelompok dengan tujuan agar data reduksi tidak sulit untuk dipahami.

3.6.3 Kesimpulan dan Verifikasi

Pemahaman terhadap hal yang sedang diteliti diperoleh melalui tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi. Menjelaskan dan menetapkan hubungan antara kategori data yang berguna dalam menjawab permasalahan penelitian.

1. *Coding*

Menurut Bernard dan Ryan dalam Bazeley dan Jackson (2013) *Coding* memiliki artian suatu proses reduksi data yang dilakukan dengan mencari teks yang berhubungan dengan tema penelitian. *Coding* merupakan hal penting bagi penelitian kualitatif. Hal tersebut bertujuan untuk mendapatkan data hasil penelitian yang berkualitas. Data-data hasil penelitian tersebut dapat berupa dokumen, transkrip wawancara, jurnal, dll.

Proses *coding* dalam penelitian ini dilakukan menggunakan menggunakan *software* NVivo 12. Menurut Saunders, Lewis & Thornhill (2013) terdapat beberapa tahap *coding*, yang pertama adalah *content analyzing.* Identifikasi data dari *source* yang kemudian dikelompokkan ke *nodes* berdasarkan tema dan sub tema penelitian merupakan tahap awal proses *coding*.

Sesuai dengan rumusan masalah pertama, peneliti mengidentifikasi hal hal yang berhubungan dengan mekanisme pengendalian internal di PT Era Rekan Indonesia. Maka dari itu, dilakukan pengambilan kesimpulan dari hasil wawancara dengan narasumber PT Era Rekan Indonesia oleh peneliti.

Sesuai dengan rumusan masalah kedua, dilakukan identifikasi kekurangan serta kendala oleh peneliti. Analisis kekurangan dan kendala dalam pengimplementasian pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia dilakukan setelah analisis rumusan masalah yang pertama

sehingga dapat ditarik kesimpulan.

2. *Framework Matrix*

Kegunaan dari *Framework Matrix* ini adalah untuk memudahkan penelitian dan membantu memadatkan volume besar materi wawancara menjadi jumlah yang lebih mudah dikelola dan dapat membantu memperoleh wawasan dan pemahaman tentang data (QSR).

Dalam menyimpulkan hasil dari *coding* yang telah disusun oleh penulis. Hasil dari *Framework Matrix* ini berupa tabel. Untuk mempermudah menghubungkan *case nodes* dan *nodes* yang ada, pembuatan *Framework Matrix* ini didasarkan pada hasil wawancara dan dokumen. Baris *table* sendiri memuat tentang mekanisme pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia, sedangkan di kolom tabel berisi narasumber-narasumber dari PT Era Rekan Indonesia.

3. Peta Analisis

Setelah dilakukan *coding* pada semua data penelitian yang ada, kemudian dilanjutkan dengan peta analisis. Pembuatan peta analisis itu sendiri menggunakan bantuan dari *software* NVivo12. Peta analisis dibuat dengan tujuan mempermudah pemahaman terkait hubungan antara nodes-nodes dengan dokumen berupa visual atau gambar yang ada.

Penggunaan *software* NVivo12 pada penelitian ini menghasilkan 4 peta analisis, di antaranya yaitu peta analisis mekanisme pengendalian internal. Pada peta analisis pertama tersebut memuat gambaran tentang pelaksanaan pengendalian internal. Peta analisis kedua yaitu mekanisme

pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia dengan kekurangan pelaksanaan pengendalian internal yang memuat penjelasan terkait hubungan kekurangan mekanisme pengendalian internal di PT Era Rekan Indonesia. Peta analisis ketiga yaitu Kendala dengan Kekurangan di PT Era Rekan Indonesia, peta analisis ini menjelaskan kaitan kekurangan yang terjadi dengan kendala yang dihadapi PT Era Rekan Indonesia. Peta analisis yang terakhir adalah Kendala PT Era Rekan Indonesia dengan saran perbaikan oleh peneliti, peta analisis ini menjelaskan saran perbaikan yang bisa diterapkan di PT Era Rekan Indonesia atas kendala yang terjadi.

3.7 Pengujian Keabsahan Data

Penelitian kualitatif memandang objek sebagai sesuatu yang dinamis, hasil konstruksi pemikiran dan interpretasi terhadap gejala yang diamati, serta utuh karena setiap aspek dari objek itu mempunyai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Tujuan penelitian kualitatif yang bersifat penemuan berdampak pada penelitian yang memerlukan pengujian keabsahan data serta cenderung memerlukan waktu penelitian yang lebih panjang. Berikut merupakan teknik uji keabsahan data, di antaranya :

1. Kepercayaan (*credibility)*

   Menurut Moleong (2014) penelitian kuantitatif memiliki konsep yang bernama validitas, konsep validitas ini dalam penelitian kualitatif diganti dengan konsep *credibility*. Konsep *credibility* dilakukan dengan cara melakukan inkuiri semirip mungkin sehingga tercapai tingkat kepercayaan

yang diinginkan, serta peneliti memperlihatkan jalan pembuktian dari derajat kepercayaan hasil penelitiannya. Sehingga data hasil penelitian menggambarkan keadaan objek yang sebenarnya.

Dalam penelitian ini untuk meningkatkan derajat kepercayaan dari hasil penelitian kualitatif dapat melakukan dengan cara meningkatkan ketekunan dalam mengumpulkan data dan menganalisis data penelitian. Data yang diperoleh akan dilakukan pengamatan lebih lanjut oleh peneliti. Peneliti akan mengulas lebih dalam terhadap dokumen-dokumen terkait dengan penelitiannya seperti literasi-literasi mengenai pengendalian internal menurut COSO yang ada hubungannya dengan pengimplementasian pengendalian internal pada sektor jasa konstruksi.

Untuk mendapatkan keabsahan data penelitian, peneliti dan dosen pembimbing melakukan diskusi dan konsultasi.

2. Keteralihan (*transferability*)

Tidak ada validitas eksternal di dalam penelitian kualitatif, tetapi transferabilitas digunakan. Menurut Moleong (2014), ketika mengembangkan konsep transferability, peneliti menyediakan data deskriptif yang cukup untuk menemukan dan mengumpulkan data empiris berdasarkan kesamaan kontekstual.

Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan pengujian transferabilitas dengan melaporkan hasil penelitian, objek penelitian, dan pertanyaan penelitian.

3. Kebergantungan (*dependability*) dan Kepastian (*confirmability*)

Pada penelitian kualitatif banyak faktor-faktor yang berkaitan untuk melakukan uji *dependability*. Uji *dependability* penelitian dilakukan dengan cara dosen pembimbing mengaudit proses penelitian yang dilakukan peneliti.

Pada penelitian kualitatif, subjektif adalah pengalaman seseorang, akan menjadi objektif apabila disetujui banyak orang (Moleong, 2014).

Uji *dependability* dan uji *confirmability* dilaksanakan melalui telusuri kembali proses penelitian. Dosen pembimbing akan berlaku selayaknya seorang penilai. Dosen pembimbing akan menilai tahapan yang telah dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Lalu dosen pembimbing memberikan persetujuan dan keabsahan ke peneliti secara objektif.

Dalam penelitian kuantitatif, kredibilitas disebut validitas internal. Dalam penelitian kualitatif, data dapat dinyatakan kredibel apabila adanya persamaan antara apa yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, dan menggunakan bahan referensi (Sidiq & Choiri, 2019)

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengenalan Bab

Bagian ini berisi tentang penjelasan peneliti terkait struktur, prosedur, dan sumber dana yang diperoleh perusahaan PT Era Rekan Indonesia yang digunakan dalam pelaksanaan pengendalian internalnya. Selain itu, bab ini juga memuat tentang upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia melalui perbaikan yang dilakukan pada implementasi sistem pengendalian internal itu sendiri. Bab ini menghasilkan analisis data yang berguna untuk menjawab rumusan masalah berdasarkan penerapan telaah teoritik dan metodologi pada bab sebelumnya, sehingga bab ini memiliki korelasi dengan bab-bab lainnya.

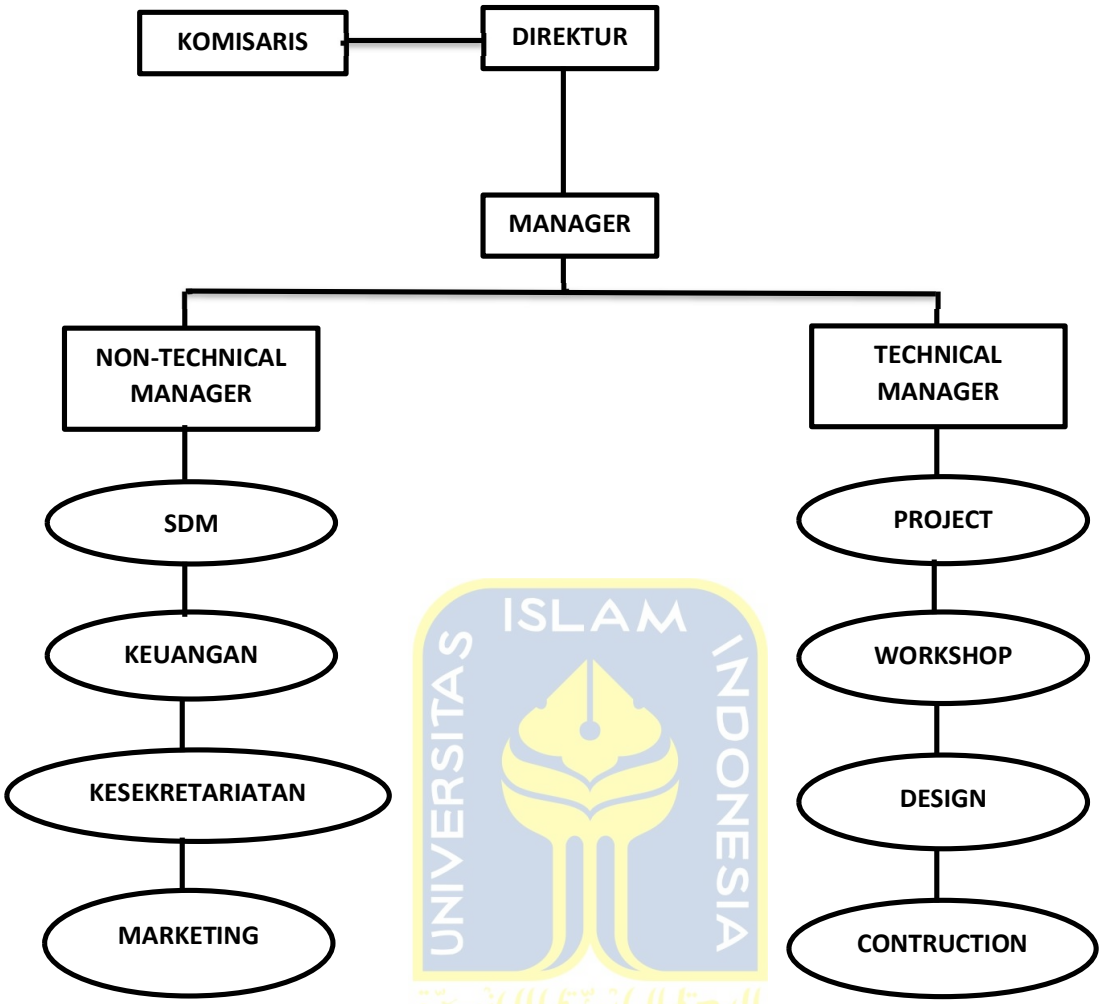
4.2 Profil PT Era Rekan Indonesia

4.2.1 Sejarah PT Era Rekan Indonesia

PT Era Rekan Indonesia berdiri pada 28 Januari 2022 di Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan tersebut bergerak sebagai perencana dan pelaksana aktivitas desain, kontraktor eksterior-interior, dan pengadaan barang serta bidang terkait lainnya. Perusahaan ini memiliki kantor pusat yang berlokasi di Indraprastha C3 No. 17, Sidoarjo, Jawa Timur. PT Era Rekan Indonesia berupaya menawarkan dan memberikan solusi terbaik dalam merencanakan proyek, mendesain proyek dan merealisasikan proyek. Perusahaan ini memiliki filosofi bisnis dari pemahaman dan harapan untuk menjadi yang bermanfaat di masyarakat sehingga

mengedepankan nilai, kepercayaan, komunikasi, kebermanfaatan, dan kejujuran dalam setiap pelayanan yang dikerjakan.

PT Era Rekan Indonesia memiliki visi yaitu menguasai Hulu-Hilir interior dan eksterior konstruksi dan pengadaan barang dengan menjawab kebutuhan masyarakat dan menjadi pilihan utama masyarakat demi mendukung pertumbuhan industri bidang properti yang berkelanjutan di Indonesia dan misi di antaranya, membangun sistem dan tata kelola perusahaan yang terintegrasi dan profesional, membangun kepercayaan dengan konsumen dan patuh terhadap kesepakatan *client* serta peraturan yang berlaku, edukasi terencana pada sumber daya manusia untuk menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas dan berkompetisi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta menyediakan lapangan kerja yang luas; menghasilkan produk yang modern, berkualitas tinggi, bernilai jual tinggi, dan layanan yang prima. Perusahaan ini bergerak di bidang jasa konstruksi kepada *client* individu maupun instansi di beberapa kota di Indonesia. PT Era Rekan Indonesia juga memiliki beberapa pelayanan di antaranya *designing* (arsitektur, interior, dan peralatan), manufaktur, konstruksi, dan perdagangan.



Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT Era Rekan Indonesia

(Sumber : Profil Perusahaan PT Era Rekan Indonesia)

4.2.2 Produk dan Layanan

Dalam perkembangannya, PT Era Rekan Indonesia selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan client nya dengan baik, PT Era Rekan Indonesia telah melayani berbagai kebutuhan. Produk dan layanan yang disediakan oleh PT Era Rekan Indonesia berupa designing, manufaktur, konstruksi, dan perdagangan.

Untuk layanan designing, PT Era Rekan Indonesia menawarkan layanan arsitektur, yang dikerjakan oleh arsitek yang berpengalaman dan merupakan lulusan dari universitas terbaik dengan tarif jasa yang fleksibel. Kemudian layanan design furniture dan peralatan, PT Era Rekan Indonesia merancang design furniture hunian atau kantor secara profesional dan memperhatikan ergonomis, efisien dan estetika. Lalu design interior, tim PT Era Rekan Indonesia merancang konsep desain secara profesional.

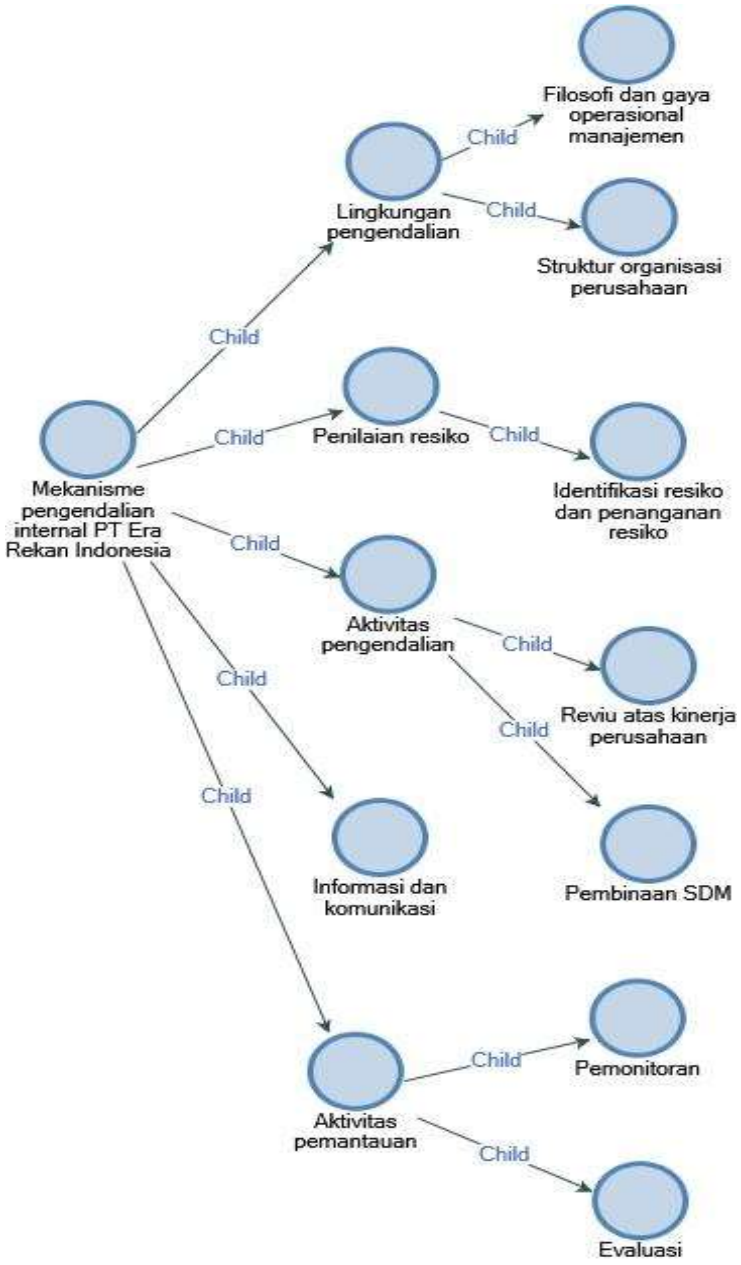
Untuk layanan manufaktur, PT Era Rekan Indonesia melayani pekerjaan manufaktur, berupa penggergajian kayu, produksi interior, reparasi interior, furniture, dan renovasi interior.

Untuk layanan kontraktor, PT Era Rekan Indonesia menerima pekerjaan sebagai jasa pelaksana konstruksi gedung, instalasi interior, instalasi eksterior, dan perbaikan eksterior.

4.3 Mekanisme pengendalian internal PT Era Rekan Indonesia

PT Era Rekan Indonesia melakukan sistem pengendalian internal berdasarkan COSO (*Committee Sponsoring Organization of the Treadway Commission*). Berdasarkan informasi yang bersumber dari wawancara dengan beberapa

pemegang jabatan di PT Era Rekan Indonesia, terdapat beberapa implementasi yang dilakukan PT Era Rekan Indonesia. Kemudian hasil wawancara di rancang oleh peneliti menjadi sebuah rangkaian dengan bantuan teknologi dari *software* NVivo 12. Hasil dari rancangan tersebut dapat dilihat pada gambar 4.2 di bawah ini.



Gambar 4.2

Mekanisme Pengendalian Internal PT Era Rekan Indonesia

(Sumber: Aplikasi *NVivo 12*)

4.3.1 Lingkungan Pengendalian

Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*) merupakan komponen utama dari struktur pengendalian internal. *Control Environment* tersebut mencakup bagaimana para staf manajemen serta pegawai perusahaan menyikapi pentingnya pengendalian internal dalam organisasi untuk menjamin perusahaan dapat berjalan dengan baik dan benar.

Menurut Bapak Wahyudi (2022) selaku manajer menjelaskan bahwa terdapat integritas, filosofi dan gaya manajemen, nilai etika dan kompetensi pegawai, cara manajemen dalam menempuh pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab, pengembangan sumber daya dalam organisasi, serta arahan yang diberikan oleh Direksi yang membuat lingkungan pengendalian internal dalam perusahaan menjadi terstruktur dan disiplin.

Dalam lingkungan pengendalian, ada berbagai faktor pembentuk lingkungan pengendalian dalam suatu entitas:

a) Filosofi dan gaya operasional manajemen

Menurut Bapak Labib (2022) yang menjabat sebagai direktur, PT Era Rekan ini isinya adalah orang orang yang sebelumnya sudah berada di bidang kontribusi, di PT Era Rekan Indonesia ini memang dari orang-orang yang sudah punya latar belakang di perusahaan konstruksi, kemudian berkumpul menjadi suatu di suatu wadah yang Namanya PT Era Rekan Indonesia. Jadi, latar belakangnya karena pendirinya ini dari orang-orang yang sebelumnya rekanan. PT Era Rekan Indonesia selalu berusaha untuk bagaimana sistem-sistem yang sudah berjalan umumnya akan kita

perbaharui di PT Era Rekan Indonesia. Dalam bagaimana memberikan service kepada customer dalam upaya memberikan pelayanan yang optimal sehingga menjadi pilihan orang-orang di dalam dunia kontraktor khususnya di bidang interior. Dan di PT Era Rekan Indonesia, ada istilah "KAIZEN", di mana satu bulannya itu 1 rekan tim harus bisa memberikan improvement dan tidak boleh sama. Setiap orang itu 1 bulan ya ngasih satu. Jadi itu tradisi yang menjadi budaya yang kita berterus-terus lakukan hingga saat ini.

b) Struktur organisasi perusahaan

Direktur PT. Era Rekan Indonesia menjelaskan tentang struktur organisasi perusahaan. "Tapi intinya coba saya jelaskan bahwa ada dewan komisaris, kemudian ada direktur, kemudian setelah itu ada manajer. Manajer ini nanti ada dua untuk di bagian *technical* dan *nontechnical.* Untuk *nontechnical* ini membawahi ya beberapa bagian seperti bagian *human resource* atau SDM, bagian *finance* atau keuangan. Kemudian di sekretariatan itu kita pisah sendiri karena kaitannya dengan kebutuhan *project* dokumen itu harus dipegang sama sekretaris. Kemudian ada di bidang *marketing*. Eee di bawah manajer *technical* langsung spesifik ke pekerjaan yang kaitannya dengan ee bidang-bidang kami seperti ee *project,* kemudian yang di *workshop* yaa untuk bagian desain dan bagian di konstruksi seperti itu. Untuk *project* sendiri ya jatuhnya seperti PPC, *project planning and control."* (Labib, 2022)

4.3.2 Penilaian Risiko

Pada bagian penilaian risiko, PT Era Rekan Indonesia menilai risiko yang ada dapat berasal pesaing yang ada. Untuk meminimalisir risiko yang ada, PT. Era Rekan Indonesia melakukan:

a) Identifikasi risiko

Risiko berasal dari pesaing, sebenarnya kalo mau ngomongin competitor di bidang konstruksi itu sangat banyak. Selain itu, namanya service juga terkadang ada problem atau kendala. Untuk mengatasi hal tersebut, PT Era Rekan Indonesia menyediakan garansi, ya retensi lah, jadi service itu kita penuhi dalam artian ketika memang ada problem pasti kita selalu tanggung jawab. Kualitas harus tetap dipertahankan agar bisa bersaing dengan pesaing lainnya (Labib, 2022b).

4.3.3 Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan prosedural yang dibentuk guna memastikan petunjuk yang disusun oleh manajemen dilaksanakan dengan baik. Kebijakan prosedur tersebut dibuat oleh manajemen dengan tujuan dapat tercapainya laporan keuangan yang objektif.

a) Reviu atas kinerja perusahaan

Aktivitas pengendalian yang dilakukan melalui review atas kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan tolak ukur kinerja yang ditetapkan sebelumnya, di antara berupa target, anggaran hasil pencapaian kinerja periode tahun sebelumnya dan pencapaian target perusahaan (Wahyudi,

2022).

Sebagaimana dijelaskan Bapak Labib (2022a) selaku direktur, untuk konkrit targetnya ya, jadi ya itu tadi karena belum lama, jadi marketing disini kita targetnya itu masih mencari pekerjaan sebanyak-banyaknya. Nah makannya dari karyawan marketing itu dalam satu minggu itu harus masuk ketiga instansi, baik swasta, pemerintahan. Untuk mencari kontak-kontak bagian pengadaan, bagian vendor, bagian yang berkaitan lainnya, kemudian mempromosikan PT Era Rekan Indonesia. Kalo untuk finance ya lebih ke omsetnya bulan ini berapa, bulan depan berapa, nah itu juga profitnya untuk di bulan ini lalu di bulan depan seperti itu. Kalo untuk bagian lain, sekretariat ya, targetnya paling ya cuma bagaimana project kebutuhan dokumen misalkan surat-surat penawaran dan segala macem itu harus terpenuhi dan tidak terlambat. Kalo yang masalah teknis target targetnya ya dari project nya itu sendiri. Dan disetiap bulan itu kita ada namanya key performance atau biasa disebut KPI, itu Key Performance Indicator, di mana dalam satu bulan ini kira-kira target apa saja yang harus diselesaikan sama temen-temen, kira-kira kinerjanya teman-teman ini sudah sesuai dengan KPI atau belum, raport-raport yang jelek. Misalkan di bulan ini yang turun bagian financenya, bulan depan ini finance ini ada peningkatan atau malah menurun nah seperti itu. Jadi kita buka rapotnya secara objektif dilihat oleh manajer dan direktur untuk perhitungan performa indikator dari performa PT Era Rekan itu sendiri, omsetnya bagaimana apakah naik atau turun. Kemudian dari marketing

ini apakah sesuai target atau tidak, mulai dari total promosi yang deal, dll. Kemudian dari produksi dilihat dari jumlah material yang dibelanjakan, kemudian berapa sisa materialnya, bulan depan berapa. KPI berguna untuk karyawan agar bisa berjalan sesuai dengan visi atau target yang ditentukan.

b) Pembinaan/pelatihan SDM

Upaya peningkatan kinerja operasional dalam pengendalian internal PT Era Rekan Indonesia pada dasarnya diperlukan pelatihan-pelatihan yang diperuntukkan bagi karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja pegawai yang berdampak pada meningkatnya efektivitas dan efisiensi pada perusahaan.

Menurut Bapak Labib (2022a) yang menjabat sebagai direktur, semua karyawan dapat pelatihan. Terlebih pelatihan untuk bagian keuangan, itu misal bagaimana menganalisa investasi tentang proyek ya, materi tentang itu kemudian nanti bagaimana analisis keputusannya, mengatur keuangannya. Intinya lebih hal-hal umum yang kami berikan untuk mengembangkan karyawan dari segi manajemen.

4.3.4 Informasi dan Komunikasi

PT Era Rekan Indonesia menjadikan informasi dan komunikasi sebagai hal utama dalam menjalankan setiap kegiatan perusahaan sehingga bisa lebih efektif dan efisien. Informasi dan komunikasi yang berguna untuk membantu jalannya setiap kegiatan yang ada di perusahaan tersebut dapat dilakukan melalui lisan maupun tulisan atau dokumen.

Manajer PT. Era Rekan Indonesia Bapak Wahyudi (2022) menjelaskan, direktur biasanya melakukan identifikasi, pencatatan dan mengomunikasikan informasi terkait keuangan ataupun non keuangan yang mana dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya saling berhubungan, nah hal itu dilaksanakan dalam waktu dan bentuk format yang telah ditetapkan, untuk memudahkan pelaksanaan, pengendalian dan pertanggungjawabannya. Jadi ya di perusahaan ini komunikasi atas informasi sebisa mungkin diselenggarakan secara efektif baik komunikasi di lingkungan perusahaan maupun komunikasi dengan pihak luar yang terkait.

4.3.5 Aktivitas Pemantauan

Aktivitas pemantauan merupakan hal yang penting dalam mengendalikan internal perusahaan. Berikut aktivitas pemantauan yang dilakukan oleh PT Era Rekan Indonesia.

a) Pemonitoran

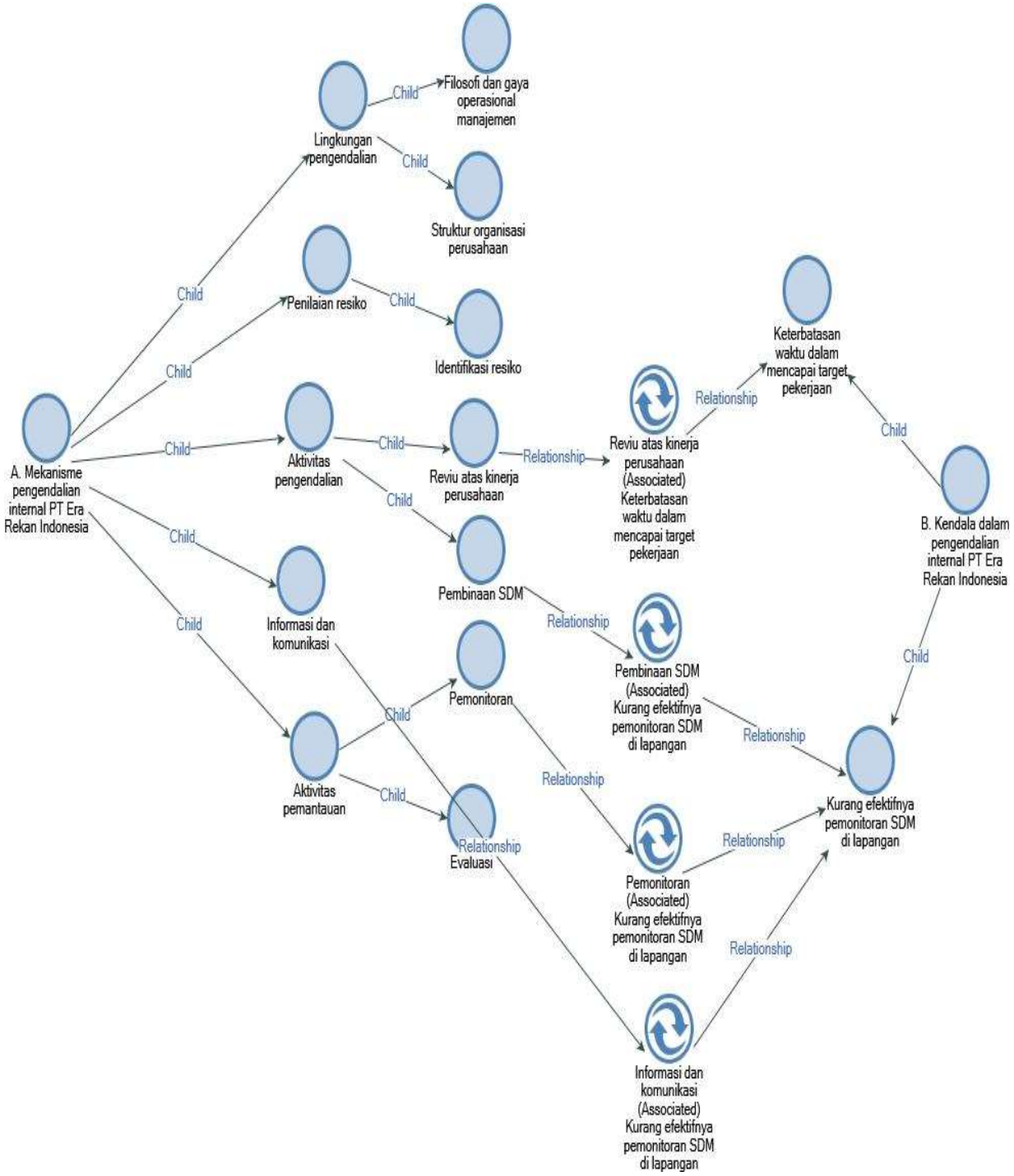
Pemonitoran dilakukan melalui grup whatsapp, setiap harinya apabila sedang bertugas, Ketika sedang on side nah itu artinya kita lagi di proyek, sedang di lokasi pekerjaan. Hal itu dilaporkan, hari ini kemana aja, ngapain aja, kemudian progresnya sampai mana, secara perencanaan itu seharusnya sudah sampai mana, real nya itu sampai mana, dan apakah ada potensi kemoloran atau potensi anggaran dana ini kurang, atau bagaimana yang harus dilaporkan. Jadi, untuk controlling nya ya lebih ke kita sudah punya plan kemudian plan itu diimplementasikan, jadi controlling nya sebatas plan ini berjalan atau tidak (Labib, 2022a).

b) Evaluasi

Menurut Bapak Wahyudi (2022) yang menjabat sebagai manager, manajemen bertanggung jawab atas terselenggaranya Sistem Pengendalian Internal yaaa untuk memastikan bahwa hal tersebut telah berjalan efektif dan efisien. Jadi kita itu melakukan evaluasi atas Sistem Pengawasan Internal secara menyeluruh tentang efektivitas Sistem Pengendalian Internal yang telah diterapkan. Nantinya akan dilakukan proses monitor serta tindak lanjut terhadap hasil evaluasi dari penerapan Sistem Pengendalian Internal untuk mengetahui sudah berjalan efektif atau belum.

4.4 Kendala yang dihadapi dalam pengimplementasian dari sistem pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia

Berdasarkan hasil wawancara PT Era Rekan Indonesia, terdapat beberapa kendala saat mengimplementasi sistem pengendalian internal pada PT Era Rekan Indonesia, beberapa kekurangan dan kendala sebagai berikut:



Gambar 4.3

Mekanisme Pengendalian Internal Versus Kekurangan

(Sumber: Aplikasi *NVivo 12*)

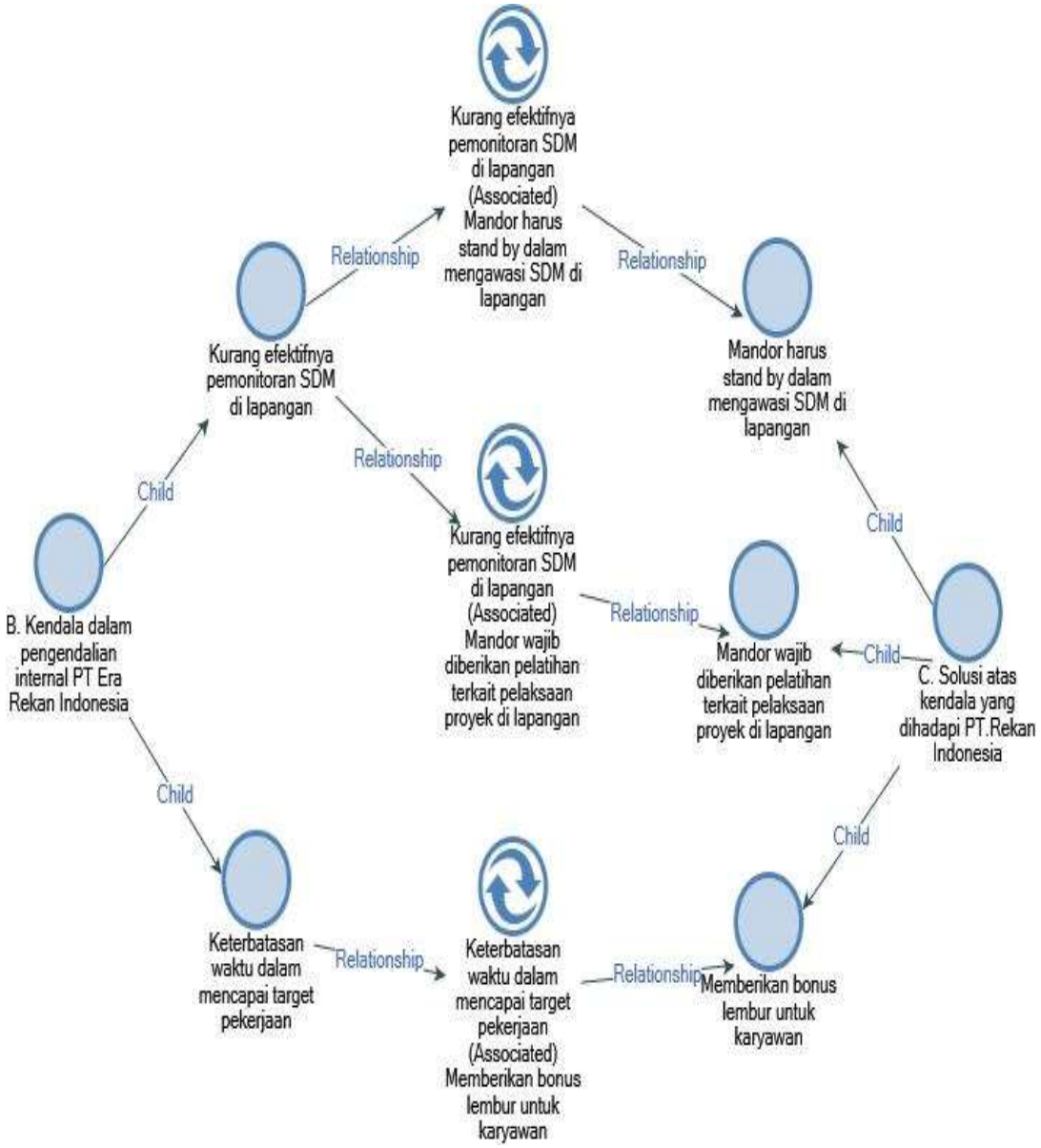
Berdasarkan peta analisis tersebut, terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh PT Era Rekan Indonesia. Kekurangan pertama adalah keterbatasan waktu dalam mencapai target penjualan hal ini tentu saja disebabkan oleh reviu atas kinerja perusahaan tidak efektif. Sebagaimana dijelaskan direktur PT Era Rekan Indonesia, kendala seringnya pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan itukan seperti penunjukan langsung atau tander-tander seperti, jadi schedule nya gak nentu, terkadang ada minta 3 hari. Ini sudah harus siap dari dokumen penawaran segala macem, kemudian berkas-berkas yang lain harus sudah disiapkan, nah karyawan kan maunya kerja jam sore sudah pulang, nah yang jadi kendala seperti itu. Sebenarnya ini harus selesai cepat tapi nanti ada lembur. Kalo kendala-kendala lebih ke seperti itu, lebih ke tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan ini secara cepat. (Labib 2022a)

Kendala yang kedua adalah, kurang efektifnya pemonitoran SDM di lapangan. Yang mana kendala ini menunjukkan beberapa aspek kurang efektif, seperti kurang efektifnya informasi dan komunikasi, pembinaan SDM dan pemonitoran. Karena kurang efektifnya pelaksanaan pengendalian internal tersebut, maka terjadi kendala ini. Dikutip dari wawancara dengan Bapak Labib (2022a) “kendala paling banyak ada di lapangan, ya seperti yang kita tau, namanya tukang. Tukang tu kan taunya kerja jam 8 terus jam 5 pulang, ngecek ya sebatas ngecek. Tidak tahu targetnya tu sehari harus dapat berapa, yang penting mikirnya dia kan ya cuma dibayar gitu. Sebenarnya itu yang menjadi tantangan, karena bagaimana dari karyawan project sama manajernya sama bagian konstruksinya itu, untuk mendeliver planning kita, oh ngecat sekian meter persegi, volume sekian itu berapa

lama targetnya. Misalkan hanya 3 hari gimana ngaturnya, apakah perlu dilemburkan atau bagaimana. Jadi yang sering menjadi kendala ya karyawan di lapangan karena mereka basic nya ya tukang, tidak tahu manajemen nah itu yang sering jadi kendala buat kita. Kita sudah ngeplan tapi ternyata di lapangan tidak bisa seporsi kita. Itu yang masih kita cari-cari juga, apa memang karena tukangnya itu kurang bisa memenuhi target atau memang kita yang merencanakan terlalu mepet atau faktor-faktor apa itu yang saat ini sedang dipelajari sama karyawan."

4.5 Saran Perbaikan dalam Pelaksanaan Pengendalian Internal di PT Era Rekan Indonesia

Berdasarkan hasil wawancara PT Era Rekan Indonesia, peneliti memanfaatkan bantuan teknologi dari *software* NVivo 12 dalam proses pembuatan peta analisis sebagai berikut ini:



Gambar 4.4

Kekurangan Versus Kendala

(Sumber: Aplikasi *NVivo 12*)

Berdasarkan peta analisis NVivo 12 terdapat beberapa kendala saat pelaksanaan pengendalian internal PT Era Rekan Indonesia, maka dari itu, penulis memberikan beberapa saran perbaikan yang dapat diterapkan PT Era Rekan Indonesia.

Saran perbaikan pertama yakni memberikan bonus lembur untuk karyawan. Berdasarkan hasil wawancara PT Era Rekan Indonesia, peneliti memberikan bonus lembur untuk karyawan, hal ini bertujuan agar karyawan loyal terhadap waktu. Karyawan juga harus bisa menggunakan waktu dengan baik agar pekerjaan dapat selesai sesuai dengan kesepakatan.

Saran perbaikan kedua yakni, mandor harus standby dalam mengawasi SDM dilapangan, agar minimnya kecurangan, kelalaian, dan tugas bisa selesai tepat pada target.

Saran perbaikan ketiga yakni, mandor wajib diberikan pelatihan mendalam terkait pelaksanaan proyek di lapangan. Hal ini merupakan upaya agar mandor bisa mendeliver dan dapat berkomunikasi secara efektif dengan tukang yang ada di lapangan. Sehingga, tukang dapat mengerti konsekuensi serta plan yang disampaikan mandor.

4.6 Kesimpulan bab

Berdasarkan analisa dan diskusi, dapat diambil kesimpulan bahwa PT Era Rekan Indonesia sudah melakukan implementasi pengendalian internal berdasarkan prinsip COSO dengan baik. Namun, terdapat beberapa kendala seperti kurang efektifnya pemonitoran SDM di lapangan, dan keterbatasan waktu dalam mencapai target pekerjaan. Berdasarkan kendala tersebut, peneliti memberikan

beberapa saran berupa mandor harus standby dalam mengawasi SDM di lapangan, mandor wajib diberikan pelatihan terkait pelaksanaan proyek di lapangan, dan memberikan bonus lembur untuk karyawan.

BAB V

PENUTUP

Bab ini mengulas mengenai kesimpulan penelitian. Jadi kesimpulan dapat diperoleh melalui hasil analisis dari wawancara, dokumen, serta literatur yang berkaitan sehingga menjawab pertanyaan dari rumusan masalah. Pada bagian ini juga menjelaskan tentang keterbatasan dan kendala peneliti selama melaksanakan penelitian, serta berisi saran bagi peneliti selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil pembahasan dan analisis yang sudah dilakukan oleh peneliti sebagai berikut :

1. PT Era Rekan Indonesia sudah melaksanakan pengendalian internal sesuai dengan COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) mulai dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan.
2. Kendala dalam pelaksanaan pengendalian internal di PT Era Rekan Indonesia berkaitan dengan keterbatasan waktu dalam mencapai target penjualan dan kurang efektifnya pemonitoran SDM di lapangan.
3. Saran perbaikan menurut peneliti yaitu perusahaan seharusnya memberi bonus lembur untuk karyawan agar memiliki loyalitas dalam menyelesaikan target, mandor yang ditunjuk harus standby dalam mengawasi SDM di lapangan agar meminimalisir kecurangan, kelalaian,

dan tugas bisa selesai sesuai target. Selanjutnya melakukan peningkatan kualitas mandor dengan memberikan pelatihan terkait pelaksanaan proyek di lapangan.

5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pihak terkait, di antaranya sebagai berikut :

1. Bagi Akademisi

   Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk membantu menambah serta memperluas wawasan mengenai pengendalian internal dalam perusahaan jasa konstruksi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada pihak terkait supaya lebih memahami pelaksanaan pengendalian internal dalam perusahaan konstruksi.

   Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu peneliti selanjutnya untuk dijadikan sebagai referensi dan dapat dijadikan sebagai wawasan mengenai pengendalian internal.

2. Bagi Perusahaan

   Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk memahami dan menambah wawasan terkait mengatasi kendala yang dihadapi dalam pengimplementasian atau pelaksanaan pengendalian internal.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menghadapi beberapa keterbatasan dalam tahap penelitian, yaitu :

1. Terdapat kendala pada dokumen SOP atau peraturan pada perusahaan yang dirahasiakan karena ada beberapa hal yang tidak bisa dipublikasikan secara umum.
2. Terdapat kendala pada dokumen keuangan perusahaan karena perusahaan belum genap 1 tahun berdiri.
3. Terdapat kendala terkait dengan wawancara terhadap narasumber karena lokasi yang jauh dan waktu yang padat dari narasumber.

5.4 Saran

Berdasarkan penelitian yang sudah dilaksanakan, berikut merupakan beberapa saran dari peneliti untuk beberapa pihak, di antaranya:

1. Bagi perusahaan, agar pelaksanaan pengendalian internal dapat lebih dioptimalkan maka sebaiknya memberi bonus lembur sewajarnya untuk karyawan agar memiliki loyalitas dalam menyelesaikan target serta dilakukan peningkatan kualitas SDM ataupun mandor yang melaksanakan proyek di lapangan guna mencegah kekurangan dan kelalaian, sehingga proyek bisa dilaksanakan sesuai target.
2. Bagi mahasiswa atau peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian terkait pengendalian internal. Dapat melakukan penelitian di perusahaan lain supaya dapat membandingkan pelaksanaan pengendalian internal.

3. Peneliti disarankan untuk lebih menggali sumber data yang lebih banyak terkait dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pengendalian internal serta memperdalam dalam memperoleh data melalui wawancara dengan pihak perusahaan yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. SAGE.

Elisabeth, D. M. (2019). Analisis Fungsi Dan Tujuan Internal Auditor Dalam Pelaksanaan Pengendalian Intern Untuk Memaksimalkan Kinerja Perusahaan. Dalam *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Methodist*, *2*(2), 131-140.

Fadhallah. (2020). *Wawancara*, Jakarta Timur: UNJ Press.

Hartono, J. (2018). *Metoda Pengumpulan dan Teknik Analisis Data*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Haryono, C. G. (2020). *Ragam Metode Penelitian Kualitatif Komunikasi*. Sukabumi: CV Jejak.

Helmayunita, N & Setiawan, M. A. (2017). Pengaruh Pengendalian Internal, Tekanan Finansial, dan Moralitas Individu terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi: Studi Eksperimen pada Konteks Pemerintahan Daerah. Dalam *Jurnal Economac: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 1(1), 52-67.

Hery. (2013). *Dasar Akuntansi*. Jakarta: Media Kom.

Khomarudin, A. K. (2018). Analisis Sistem Informasi Akuntansi Pengendalian Intern Terhadap Persediaan Bahan Baku PT. Profilindah Kharisma. *PRIVE: Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, *1*(2), 89–97.

Kurniawan, H. (2021). *Pengantar Praktis Penyusunan Instrumen Penelitian*, Yogyakarta: Deepublish Publisher.

Kusumastuti, A., Khoiron, A. M., & Achmadi, T. A. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif*, Yogyakarta: Deepublish Publisher.

Labib, Z. A. (2022). *Wawancara Bapak Labib Zainul Aziz 1 Agustus 2022.*

Labib, Z. A. (2022a). *Wawancara Bapak Labib Zainul Aziz 8 Agustus 2022.*

Labib, Z.A. (2022b). *Wawancara Bapak Labib Zainul Aziz 12 Agustus 2022.*

Lestari, T., Setyorini, R., & Rosyafah, S. (2021). Analisis Penerapan Pengendalian Internal Pemakaian Bahan Baku Guna Meningkatkan Kelancaran Proses Produksi (Studi Kasus pada PT. Cahaya Indah Madya Pratama Lamongan). Dalam *UBHARA Accounting Journal, 1*(1), 65-74.

Leunupun, P., & Pattinama, G. L. (2021). Pengaruh Audit Operasional Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perhotelan Di Kota Ambon. Dalam *Jurnal Pengaruh Audit Operasional, XV*(1), 75-97.

Lutfiyah & Fitrah, M. (2017). *Metodologi Penelitian; Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*, Sukabumi: CV Jejak.

Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. Dalam *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat, 12*(3), 145-151.

Moleong, L. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. PT. Remaja Rosdakarya.

Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*.

Nur'aini, R. D. (2020). Penerapan Metode Studi Kasus YIN dalam Penelitian Arsitektur dan Perilaku. Dalam *Jurnal Inersia*, *16*(1), 92-104.

Romney, M., & Steinbart, P. (2012). Accounting Information System. London: Prentice Hall.

Rukin. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Takalar: Yayasan Ahmar Cendikia Indonesia.

Saputra, A., & Ovan. (2020). *CAMI: Aplikasi Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Berbasis Web*. Takalar: Yayasan Ahmar Cendikia Indonesia.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2013). *Research methods for business students*. Essex: Prentice Hall: Financial Times.

Sidiq, U., & Choiri, M. M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, Ponorogo: CV Nata Karya.

Sudarmanto, E., etc. (2021). *Sistem Pengendalian Internal*, Takalar: Yayasan Kita Menulis.

Tasmir, T., Iskandar, S., & Syarifuddin, S. (2020). Analisis Sistem Pengendalian Intern Pada Pelaksanaan Barang Dan Jasa Studi Kasus Pembangunan Drainase Perkotaan Di Makassar., *1*(3), 360-366.

Wahyudi (2022). *Wawancara Bapak Wahyudi 8 Oktober 2022*

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Nama Narasumber : Labib Zainul Aziz

Jabatan Narasumber : Direktur

Hari/Tinggal : Senin, 1 Agustus 2022

Waktu : 19:30 WIB – 20:00 WIB

Tempat : PT Era Rekan Indonesia, Perum Grand Indraprastha Blok C3 No.17

(Lt.1) Prambon, Sidoarjo, Jawa Timur.

Keterangan:

N = Narasumber P = Peneliti

P : Ya.. selamat malam bapak labib

N : Selamat malam mas

P : Eee jadi disini perkenalkan nama saya mellinia bagus hardianto. Nah disini saya mau eee… pertama mau menanyakan perihal ee ini latar belakang berdirinya PT Era Rekan Indonesia awal mulanya itu gimana?

N : Baru itu aja ya mas ya?

P : Iya pak

N : Eee... sebelumnya terimakasih mas bagus atas pertanyaanya. Emm... spesifik yaa, jadi latar belakang kenapa ada PT Era Rekan itu emmm sebenernya kami ini baru rencana berdiri diakhir tahun 2021, dan untuk legalitas baru bisa eee berjalan terpenuhi diawal tahun 2022

P : Oh yaa pak.

N : Nah tapi untuk eee orang orang yang mendirikan PT Era Rekan ini isinya adalah orang orang yang sebelumnya sudah berada di bidang eee kontribusi, sehingga kenapa kok ini Namanya PT Era Rekan? Karena memang dair orang-orang yang sudah punya latar belakang diperusahaan konstruksi yang lain kemudian berkumpul menjadi suatu disatu wadah yang Namanya PT Era Rekan. Jadi yaa latar belakangnya karena pendirinya ini dari orang-orang yang sebelumnya rekanan. Pada intinya untuk PT Era Rekan sendiri eee karena dengan latar belakang orang-orang yang sudah punya pengalaman sebelumnya sehingga eee dari adanya itu kita selalu berusaha untuk bagaimana sistem-sistem yang sudah berjalan diumumnya akan kita perbaharui di PT Era Rekan itu. Dalam bagaimana memberikan servis kepada *customer* dalam upaya eee memberikan pelayanan yang optimal sehingga menjadi pilihan orang-orang didalam dunia kontraktor khususnya di bidang interior, seperti itu.

P : Oh… yaa mungkin seperti itu ya pak kurang lebih?

N : Ya itu untuk latar belakangnya.

P : Berarti ini belum ada 1 tahun ya pak?

N : Eee ya bisa dibilang belum ada 1 tahun.

P : Ya pak…. eee terus untuk karena ini belum ada 1 tahun juga kan pak, jadi untuk struktur organisasi, maksudnya dari perusahaan PT Era Rekan ini, itu seperti apa pak untuk strukturnya sendiri?

N : Ya untuk strukturnya sendiri jadi memang kami tidak seberapa gemuk ya, ya untuk komposisinya. Ee mungkin nanti untuk garis-garisnya bagaimana bentuknya saya *share* aja ya. Tapi intinya coba saya jelaskan bahwa ada dewan komisaris, kemudian ada direktur, kemudia setelah itu ada manajer. Manajer ini nanti ada dua untuk dibagian *technical* dan *nontechnical.* Untuk *nontechnical* ini membawahi ya beberapa bagian seperti bagian *human resource* atau SDM, bagian *finance* atau keuangan. Kemudian di sekretariatan itu kita pisah sendiri karena kaitannya dengan ee kebutuhan *project* dokumen itu harus dipegang sama sekretariatan. Kemudian ada di bidang *marketing*. Eee di bawah manajer *technical* langsung spesifik ke pekerjaan yang kaitannya dengan ee bidang-bidang kami seperti ee *project,* kemudian yang di *workshop* yaa untuk bagian desain dan bagian di konstruksi seperti itu. Untuk *project* sendiri ya jatuhnya seperti PPC, *project planning and control* jadi istilahnya dari marketing in sudah dapet ee peluang-peluang di perusahaan apa nanti temen-temen *project* yang eksekusi, jadi istilahnya nanti apa yang akan dikerjakan kemduian *timeline* nya berapa lama, kemudian anggarannya itu berapa, jadi untuk estimator *budgeting*nya dari temen-temen *project*, kemudian pembuatan *schedule* nya dari temen-temen *project*, nanti setelah

temen-temen *project* selesai *project planning* nya baru nanti disebar ke bagian masing-masing, oh misalkan butuh desain dilempar ke bagian desain, untk pekerjaan di *workshop* misalkan kayu ee besi atau triplek yang membutuhkan proses produksi nah itu masuk ke bagian *workshop*, ee kemudian untuk bagian sipil dan pelaksana konstruksinya yang dibagian *mbangun* nah itu ada bagian konstruksi sendiri, jadi ya kurang lebih untuk struktur sendiri seperti itu, nanti saya *share* lah.

P : Oke pak.. tapi dari struktur itu masih ngambil kayak ee misal dari pelaksanaanya nah nanti untuk orang-orang yang menjalankan itu udah dari PT Era Rekan nya sendiri atau ngambil orang juga dari luar atau gimana pak?

N : Pasti kita ngambil orang dari luar mas, jadi seperti bagian untuk *nontechnical*, jadi kalo misal untuk SDM ya cumin 1 orang, untuk bagian keuangan 1 orang, *project* dokumen 1 orang. Nah marketing ini kita 1 tapi banyak *freelance* nya, *freelance marketing*.

P : Oh… jadi untuk struktur yang udah dijelasin tadi ee tapi untuk pelaksanaan misalkan ada proyek yang akan dikerjakan nanti ambil orang sekedar *freelance* gitu yaa?

N : Kalo tadi tu untuk yang *nontechnical* nya, kemudian untuk bagian *technical* nya itu ya untuk ee apa.. *workshop* misalkan pasti kita ambil orang, kita cari *manpower* kita tergantung volume pekerjaan. Emm.. oh misalkan in volumenya sekian ton atau sekian kilo nah lalu kita cari dengan

schedule 1 bulan kita harus menyelesaikan produksi sekian ton atau sekian unit atau sekian *pcs* gitu. Nah kita kan menambah dari situ. Kemudian misalkan untuk pekerjaan desain ada 1 yang ngurus. Cuma misalkan nanti dalam waktu yang bersamaan, ada project desain yang bersamaan akhirnya kita baru ambil freelance dari luar. Nah kita cari suportifas yaa.. untuk mengerjakan mulai dari 3D, 2D, sampai mungkin nanti ya renderingnya, atau aaa.. survei nah itu kita pasti kalo lagi rame pasti ambil supporting itu. Termasuk di konstruksi misalkan ada proyek di Jakarta, ada di Surabaya, dan di Solo. Di tiga kota dan timeline nya bareng semua nah otomatis kita cari *manpower* dari tiap kota-kota itu, biasanya tim inti kita cuma di mandor. Istilahnya yang system gaji itu mandor, nah nanti untuk pelaksana di lapangan seperti tukang, kuli, ataupun kernet yaa… kita cari yaa begitu ada project baru kita ambil mereka dengan system gajinya itu setiap minggu, jadi harian ngitungnya seperti itu.

P : Oh iya pakk.. emmm dan untuk yang ngontrol masalah gaji. Emmm… untuk yang ngatur gajinya kuli, kernet, dan tukang itu si mandornya tadi ya pak yang ngatur?

N : Kalo untuk pendistribusian uangnya nanti ya dari *finance*

P : Oh.. tetap dari finance ya pak, nah penentuan anggaran itu dari mandora pa *finance* ya pak?

N : Emm… Maksudnya? Jadi gini, *finance* itu udah punya. Oh… klasifikasi untuk pembayaran tukang itu sekian ribu, oh untuk pembayaran kuli itu

sekian ribu. Kemudian mandor ini tugasnya cuma melaporkan, di proyek ini ini, di hari ini, minggu kesekian, jumlah tukangnya ada 5, kernetnya ada 3 misalkan seperti itu. Nanti keuangan yang mendistribusikan uang ke mandornya nah seperti itu.

P : Eee... Siap pak, jadi seperti itu ya. Terus kemudian untuk masalah mengontrol kinerja pegawai, ya mungkin dari pegawai yang ada di structural terlebih dahulu. Eee terus juga gimana untuk ngontrol pegawai yang mungkin yang ngambil atau yang freelance-freelance tadi tu seperti apa?

N : Ya… oke jadi pertama untuk mengontrol kinerja pegawai ya, kita kan aaa… terbagi menjadi 2 seperti yang sudah saya jelaskan tadi melalui strukturnya di *nontechnical* dan *technical* atau di non teknis dan teknis, nah kita ini selalu ada target di setiap lininya, beda-beda. Misalkan untuk temen-temen marketing ya itu kita harus target paling enggak satu minggu itu bisa eee… masuk ke perusahaan atau pemerintahan untuk menginformasikan atau istilahnya mempromosikan dari PT itu sendiri, jadi yaa… untuk marketing targetnya seperti itu nah itu nanti ada laporannya setiap minggu. Aaa jadi untuk kinerjanya jelas berangkat dari jobdesk. Nah bagaimana *controlingnya…* melalui manajer-manajer tadi, manajer teknikal maupun non teknikal dari setiap minggunya itu disiapkan pelaporannya yang nanti akan dibawa ke manajer dan dibawa ke BOD seperti itu. Nah misal untuk desain, oh… untuk desain ini targetnya minggu ini sudah selesai gambar kerja, kemudian nanti diinformasikan ke

manajer teknisnya. Kira-kira progresnya sampai mana minggu ini, kira-kira sudah selesai apa belum, nah nanti dilaporkan, ohhh misalkan sudah selesai ya berarti sudah sesuai dengan rencana nah misalkan belum itu bagaimana mitigasinya aaa… apakah problem belum selesai itu karena memang load pekerjaannya itu tinggi atau memang karena dari desainernya yang lambat, nah seperti itu mas. Untuk apa aaa… hanya melalui pelaporan saja jadi untuk mengontrol mereka ini berjalan sudah sesuai dengan target belum emmm… di PT kami sejauh ini hanya melalui pelaporan itu dan nanti setiap minggunya akan kita evaluasi, kira-kira apa yang akan menjadi kendala. Misalkan dari workshop… oh workshop minggu ini targetnya aaa… ada 30 meja yang harus diselesaikan, nah 30 meja dalam 1 minggu itu selesai enggak. Misalkan selesai kan berarti sudah sesuai dengan rencana yang dibuat temen-temen project, kalo misalkan… ohhh ternyata baru selesai 20, nah apa yang menjadi kendala, itu yang akan dibahas. Apakah material terlambat, atau memang SDM nya kurang, atau ada mesin yang rusak, atau ada mesin yang kurang, atau seperti apa. Nah itu akan dibahas sehingga nanti akan keluar solusinya, misalkan dari temen-temen workshop… oh ternyata memang aaa mesinnya ini sudah full, tidak bisa loadnya ketika ditambahkan seperti itu, aaa… solusinya mungkin ya dibuat lembur, nah misalkan dibuat lembur masih bisa gak itu, loh ternyata belum, berarti kita harus cari solusi lain. Misalkan pekerjaan kita kasihkan ke vendor, jadi intinya untuk mengontrol kinerja pegawai ya hanya melalui pelaporan, jadi kita ada tugas, kita ada

target, nah target ini bagaimana dalam 1 minggu itu akan dilaporkan, seperti itu.

P : Ohh… iya pak seperti itu yaa kurang lebih. Emmm jadi untuk mengontrol kinerja tadi ada evaluasinya juga ya, nah untuk evaluasi itu aaa… emang ada ditentukan yang secara berkala atau ada yang juga gak mesti, maksudnya aaa… menyesuaikan seperti itu?

N : Ada, jadi aaa… kalo untuk yang rutin itu pasti ada, kita *schedule* kan untuk bagaimana progres-progres ini sudah sesuai dengan target kita atau belum, nah yang istilahnya esidentil itu juga ada karena memang aaa… namanya juga pekerjaan di project, pekerjaan yang kaitannya dengan produksi ya… produksi barang, pasti ada aja kendala. Misalkan tiba-tiba mesinnya ini minta perawatan atau *maintenance.* Nah seperti itu kan kita gak tau kapan mesin itu rusak, kemudian misalkan ada penambahan pekerjaan, ya misalkan ada pesanan-pesanan ya… jadi yang sifatnya esidentilpun sering diadakan, cuma lebih ke bidang terkait. Oh… misalkan ada kaitannya dengan project, workshop seperti itu misalkan juga konstruksi, gak yang semua segala macem.

LAMPIRAN 2

Nama Narasumber : Labib Zainul Aziz

Jabatan Narasumber : Direktur

Hari/Tinggal : Senin, 8 Agustus 2022

Waktu : 16:00 WIB – 16:30 WIB

Tempat : PT Era Rekan Indonesia, Perum Grand Indraprastha Blok C3 No.17

(Lt.1) Prambon, Sidoarjo, Jawa Timur.

Keterangan:

N = Narasumber P = Peneliti

P : Selamat malam pak

N : Iya selamat malam mas

P : Emmm… Lanjut dari wawancaranya yang sebelumnya ya pak

N : Iya mas, langsung aja

P : Emmm…. Jadi untuk masalah pengawasan dan evaluasi itu kan udah. Kemudian emmm… untuk karyawan-karyawan ini juga ada gak seperti pelatihan atau pemberian bekal untuk menunjang kinerja karyawan buat kedepannya?

N : Aaa… Untuk sejauh ini pelatihan lebih ke temen-temen yang di kantor, kalo buat temen-temen yang freelance ya kita belum ada pelatihan itu. Paling dari temen-temen project bantu untuk masalah K3, nah ngeshare itu jadi aturan-aturan K3. Namun untuk temen-temen yang di kantor itu ada pelatihan untuk pengembangan temen-temen buat meningkatkan performa kinerja perusahaan.

P : Jadi yang di kantor itu apa aja pak aaa… yang mendapatkan pelatihan itu bagian-bagian apa aja?

N : Semua dapet mas, karena kita kan orangnya gak banyak. Jadi ini pelatihan untuk bagian keuangan, itu misal bagaimana menganalisa investasi tentang proyek ya, materi tentang itu kemudian nanti aaa… kemudian nanti bagaimana analisis keputusannya. Kemudian bagaimana mengatur keuangannya. Intinya lebih hal-hal umum yang kami berikan untuk mengembangkan temen-temen dari segi manajemen ya seperti itu.

P : Oh iya pak. Selanjutnya untuk aaa… target-target yang harus dipenuhi dari karyawan ini gimana pak? Aaa… ya jadi dalam melakukan pekerjaan itu, mungkin dari bagian financenya, terus yang marketingnya tadi. Ya mungkin bagian yang lain juga aaa… itu target-targetnya seperti apa ya pak?

N : Emmm… Untuk konkrit targetnya ya, jadi ya itu tadi karena belum lama, jadi marketing disini kita targetnya itu masih mencari pekerjaan sebanyak-banyaknya. Nah makannya dari temen-temen marketing itu dalam satu

minggu itu harus masuk ketiga instansi, baik swasta, pemerintahan. Aaa… untuk apa, ya nyari kontak-kontak bagian pengadaan, bagian vendor, bagian yang berkaitan lainnya, kemudian mempromosikan PT seperti itu. Kalo untuk *finance* ya lebih ke omsetnya bulan ini berapa, bulan depan berapa, nah itu juga profitnya untuk di bulan ini lalu di bulan depan seperti itu. Kalo untuk bagian lain, sekretariatan ya, targetnya paling ya cuma bagaimana project kebutuhan dokumen misalkan surat-surat penawaran dan segala macem itu harus terpenuhi dan tidak terlambat. Kalo yang masalah teknis target-targetnya ya dari project nya itu sendiri, misalkan dari temen-temen project sudah merencanakan ada proyek untuk aaa… instalasi interior di rumah sakit, nah itu sudah direncanakan, akan ada berapa ruangan ada segala macem. Targetnya minggu ini misal untuk pekerjaan lambat dulu seperti memasang *vinyl,* kemudian di minggu depan pemasangan plafon kemudian pemasangan *backdrop.* Jadi target-target seperti itu, lebih ke menyesuaikan kebutuhan dari pekerjaan.

P : Aaa… jadi belum ada target yang memang ditentunkan terus nanti kalo gak tercapai nanti aka nada sanksi atau apa aaa… belum sampai segitu ya pak?

N : Belum belum, namun ada satu hal mas yang menarik di kantor. Jadi kami itu ada istilahnya namanya "KAIZEN"

P : Emmm… maaf pak, apa tadi?

N : Ini mas jadi istilah “KAIZEN”, nah itu kita menjalankan aaa… di mana satu bulannya itu 1 improvement yang diberikan dari temen-temen yang bekerja itu untuk perusahaan dan tidak boleh sama. Setiap orang itu 1 bulan ya ngasih satu. Jadi itu tradisi yang menjadi budaya dan kita berterus-terus lakukan, ada misal dari temen-temen SDM bikin aaa… peta untuk *supply chain* workshopnya. Untuk disini tu area mesin apa dan sebagaiya. Misal di keuangan ya disini tu belum ada papan informasi. Nah jadi improvement nya ini bebas, tidak perlu soal berkaitan dengan pekerjaan, bisa berkaitan dengan operasional. Jadinya intinya yang sebelumnya tidak ada karena inovasi itu menjadi ada, dan harus diimplementasikan seperti itu. Misal di bagian ke sekretariatan itu antar aaa… bagian ini belum ada nomor telfonnya, misalkan dari bagian keuangan mau nelfon temen-temen workshop mau telfon pakai telfon kantor itu nomornya berapa… ada kode-kodenya jadi ditempelkan di semua meja ya misal seperti itu. Ya memang beda-beda, kadang inovasinya ada yang bagus ada yang receh, yang penting intinya untuk improvement perusahaan.

P : Oh ya intinya untuk pengembangan juga ya pak

N : Nah itu yang wajib, di setiap pegawai itu di akhir bulan harus menyetorkan “KAIZEN” nya

P : Baik pak, aaa… jadi perusahaannya ini hitungannya juga masih proses perkembangan ya pak, jadi belum ada cabang atau aaa… ya intinya cabang

itu sudah ada atau belum? Atau emang bergeraknya cuma di daerahnya saja. Mungkin targetnya gak cuma di daerah Jawa Timur karena lokasi perusahaannya ini di Jawa Timur kan pak, mungkin mau ke daerah lain, aaa… misalkan ya ke Jawa Tengah emm… atau provinsi-provinsi lain itu bagaimana?

N : Aaa… kalo untuk kaitannya di luar ya, jadi gini perusahaan kita kan *based on project* ya, jadi project di Jakarta kita ngerjain di Jakarta, project di Tangerang kita ngerjain di Tangerang. Ya jadi memang tergantung based on projectnya. Nah ini kita akan ada pekerjaan di Bali, ya sudah kita kirim orang ke Bali seperti itu. Kalo untuk kantor ya hanya di Sidoharjo, ya hanya 1 di Jawa Timur, tapi untuk pekerjaan-pekerjaan di luar tergantung projectnya, pun untuk interiornya kita misalkan publikasi suatu produksi di workshop kemudian itu ternyata permintaannya di Tangerang, kita setelah selesai produksi kita naikan truk kita kirim kesana seperti itu.

P : Terus untuk misal orang yang dikirim kesana itu harus aaa… maksud saya pengawasn dari bapak juga dari kinerjanya itu?

N : Jadi ada di kami itu aaa… melalui grup *whatsapp,* setiap harinya itu kalo lagi tugas ya istilahnya kalo keluar kota, kita menyebutnya *on side* ya. Oh lagi *on side* nah itu artinya kita lagi di proyek, lagi di lokasi pekerjaan. Nah itu dilaporkan, hari ini kemana aja, ngapain aja, kemudian progresnya sampai mana, nah kalo secara perencanaan itu seharusnya sudah sampai mana, *real* nya itu sampai mana, nah terus apakah ada potensi kemoloran

atau potensi anggaran dana ini kurang, atau bagaimana yang harus dilaporkan. Jadi untuk *controlling* nya ya lebih ke kita sudah punya plan kemudian plan itu diimplementasikan, jadi *controlling* nya sebatas plan ini berjalan gak.

P : Oh iya baik aja

N : Mungkin nanti mas… mas mungkin nanti saya kasih contoh *master schedule* dari *project* kita, kira-kira bagaimana si yang saya jelaskan itu aaa… waktu-waktunya seperti apa. Kemudian nah file-file seperti itu mungkin nanti kalo butuh ya, karena kan mas Bagus di luar bidang konstruksi ya, mungkin agak awam. Jadi file-file itu untuk mendukung yang saya jelaskan tadi. Oh bahkan desain itu seperti apa si outputnya, 3D tu seperti apa 2D tu seperti apa, gambar potongan tu seperti apa, kemudian misal bagian keuangan ya data-data keuangan saya kasih misalkan butuh, kemudian temen-temen project ada kontrak ada MOU, oh ada istilahnya aaa… *master schedule* saya *share* ya biar taulah.

P : Aaa… ya mungkin boleh pak, bisa membantu saya juga untuk istilah-istilah yang saya kurang paham. Terus selanjutnya kan bapak dalam menjalankan perusahaan ini pernah ada kendala yang dialami gak? Misalkan mengenai pengendalian internalnya ya… dari karyawan, *controlling,* atau ya mungkin dalam menjalankan apa ya… proyeknya mungkin. Ya kendala-kendala yang mungkin bapak bisa *sharing*?

N : Jujur kalo kendala paling banyak ada di lapangan, ya seperti yang kita taulah, namanya tukang. Tukang tu kan taunya kerja jam 8 terus jam 5 pulang, ngecek ya sebatas ngecek. Gatau targetnya tu sehari harus dapat berapa, yang penting mikirnya dia kan ya cuma dibayar gitu. Sebenarnya itu yang menjadi tantangan, karena bagaimana dari temen-temen project sama manajernya sama bagian konstruksinya itu, untuk mendeliver *planning* kita, oh ngecat sekian meter persegi, volume sekian itu berapa lama targetnya. Oh misalkan cuma 3 hari gimana ngaturnya, apa perlu dileburkan atau seperti apa. Jadi yang sering menjadi kendala ya temen-temen di lapangan karena mereka *basic* nya ya tukang, tidak tahu manajemen nah itu yang sering jadi kendala buat kita. Kita sudah nge*plan* tapi ternyata di lapangan tidak bisa seporsi kita. Itu yang masih kita cari-cari juga, apa memang karena aaa… tukangnya itu kurang bisa memenuhi target atau memang kita yang merencanakan terlalu mepet atau aaa… faktor-faktor apa itu yang saat ini sedang dipelajari sama temen-temen.

P : Itukan untuk orang-orang yang ibaratnya dari luar maksudnya aaa… untuk orang-orang yang PT Era Rekannya sendiri kendalanya gimana?

N : Aaa… kendalanya gini, kalo kita kan seringnya pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan itukan seperti penunjukan langsung atau tander-tander seperti itu ya, itukan *schedule* nya gak nentu, terkadang ada minta 3 hari. Ini sudah harus siap dari dokumen penawaran segala macem, kemudian berkas-berkas yang lain harus sudah disiapkan, nah temen-temen kan maunya kerja jam sore sudah pulang, nah yang jadi kendala seperti itu.

Sebenarnya ini harus selesai cepat tapi nanti ada lembur. Kalo kendala-kendala lebih ke seperti itu, lebih ke tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan ini secara cepat.

P : Tapi apa… kalo yang lembur dan otomatis kan, mereka maunya cepat misal jam kerjanya seharusnya 8 jam terus mereka lembur apakah itu nanti tetap dapat aaa… tambahan gaji atau bonus atau tetep aja pak?

N : Oh ya. Ya pasti dapet kalo itu

P : Nah kan otomatis, yang pertama tadi kan ada kendala dari luar kayak dari tukangnya, nah itu upaya gimana. Terus misal yang dari dalamnya gara-gara mereka jadi lembur terus otomatis biaya untuk gaji pun ikut bertambah. Nah kan kendala-kendalanya seperti, kemudian dari kendala-kendala tadi itu upaya untuk lebih baiknya mungkin?

N : Oke, jadi kalo untuk yang di lapangan, kita bahas yang di lapangan dulu. Ya solusinya tukang sedang bekerja mandor ya harus *stand by,* kadang kan ada ditinggal keluar atau segala macem, nah jadi ya kita harus kirim orang ya harus *stay* disana. Baik yang di kantor, *on side* atau di lapangan untuk kontrol di lapangan seperti itu. Di workshop pun seperti itu, dari temen-temen project atau manajernya harus kontrol langsung ke bawah kira-kira ada gak potensi kemoloran, potensi aaa… tidak sesuai dengan target produksinya, misal kursi 100pcs targetnya 2 minggu selesai, nah 1 minggu sudah dapat setengahnya atau belum, yang seperti itu harus turun ke lapangan, nanti kan bisa tau solusinya. Oh… misalkan divendorkan oh

misalkan ditambah lembur, oh misalkan ternyata ini emang anggarannya tipis, atau memang misalkan dari tukangnya. Nah kita biasanya kita cuma kasih intervensi, nanti kita ada surat peringatan seperti itu. Tapi kita gak pernah untuk mengeluarkan itu aaa… kita gak pernah, paling kita lebih ke pendekatan secara *persuasive,* nanti kita panggil sebenarnya ada problem apa, itulah untuk yang di lapangan. Kemudian untuk yang di manajemen sendiri si karena orangnya gak banyak ya, mungkin 20an ya, 20an itukan ya gampang istilahnya untuk mengontrol bagaimana perfomansi temen-temen. Yang paling penting menurut saya yang penting sering-sering ketemu, dan saya mendesain antar divisi itu ada iklim kompetitifnya, jadi ketika ada bagian atau divisi yang tidak memenuhi targetnya itu harus kita berikan intervensi berupa, oh berarti kemampuan teman-teman ini hanya sekian, jadi kita munculkan di sosialnya, agar teman-teman ini hehe… merasa terpaculah seperti itu. Kalo untuk mentoring yang istilahnya terstruktur, bagaimana si cara *monitoring* kinerja itu belum ada, masih kita cari-cari juga, nah mungkin mas Bagus ini bisa kasih rekomendasi monitoring kinerja yang baik

P : Hehehe insyaallah ya pak, tujuan penelitian ini kan juga buat nanti ada hasil buat lebih baiknya, maksudnya ya saran untuk perusahaan dalam pengendalian internalnya. Aaa… semoga kalo sudah jadi penelitiannya, insyaallah bisa membantu perusahaan juga pak. Iya makasih pak, terus selanjutnya kan itu gimana ningkatin supaya kinerja karyawan lebih baik tapi yang dibahas lebih ke konteks yang dari luar, maksudnya untuk

keseluruhan kinerja karyawannya sendiri yang di PT Era Rekan itu gimana pak? Maksudnya gimana biar mereka lebih baik lagi?

N : Aaa… jadi di setiap bulan itu kita ada namanya *key performance* atau biasa disebut KPI, itu *Key Performance Indicator,* gimana dalamm satu bulan ini kira-kira target apa aja yang harus diselesaikan sama temen-temen, nah itu aaa… dari situ kita akan tahu, kira-kira kinerjanya temen-temen ini sudah sesuai dengan KPI atau belum, rapot-rapot yang jelek, oh misalkan di bulan ini yang turun bagian financenya, bulan depan ini finance ini ada peningkatan atau malah menurun nah seperti itu. Jadi kita buka rapotnya secara objektif diliat oleh manajer sama direktur untuk bagaimana perhitungan performa indikator dari performa PT Era Rekan itu sendiri, omsetnya bagaimana apakah naik atau turun, nah kemudian dari marketing ini sesuai target gak, dari promosi berapa yang deal, nah kan seperti itu. Kemudian dari produksi misalkan bulan kemarin itu berapa jumlah material yang dibelanjakan, kemudian sisa materialnya berapa, bulan depan berapa, nah seperti itu. Itu yang menjadi aaa… istilahnya dalam mengendalikan temen-temen ini agar bisa berjalan sesuai dengan visi atau target yang ditentukan.

P : Oh iya pak, jadi ya dari *Key Performance* yang tadi kayak rapotnya itu juga buat mereka lebih kompetitif aaa… memotivasi ya pak

N : Iya mas, dan kalo misalkan sesuai target kan nanti ada bonusnya. Otomatis kan pendapatannya juga naik apalagi rapotnya bagus, seperti itu kan ada profit, nah nanti kita distribusikan untuk bonus orang-orang itu.

P : Oh iya pak, baik. Mungkin segini dulu pak wawancara untuk hari ini, terimakasih banyak untuk waktunya.

LAMPIRAN 3

Nama Narasumber : Labib Zainul Aziz

Jabatan Narasumber : Direktur

Hari/Tinggal : Jumat, 12 Agustus 2022

Waktu : 15:30 WIB – 16:00 WIB

Tempat : PT Era Rekan Indonesia, Perum Grand Indraprastha Blok C3 No.17

(Lt.1) Prambon, Sidoarjo, Jawa Timur.

Keterangan:

N = Narasumber P = Peneliti

P : Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

N : Waalaikumsalam Warahmatullahi Wabarakatuh

P : Emmm mau tanya untuk jumlah karyawan di PT Era Rekan Indonesia ada berapa ya kira-kira pak?

N : Ada 6, aaa yang di kantor 6

P : Emmm itu 6 udah sama komisaris, direktur? Atau gimana?

N : Oh iya itu sudah sama komisaris, direktur.

P : Aaa… untuk tiap detailnya kira-kira berapa ya pak?

N : Aaa… sebenarnya ada freelance 2, jadi yaa ada 8.

P : Ya detailnya mungkin untuk tiap bagian pak?

N : Oh yaa, jadi ada komisaris, direktur, ada di bagian finance, project, ada di marketing, terus ada di bagian kreatif untuk sosial media dan dokumentasi proyek yaa untuk sosmed.

P : Emmm berarti itu satu-satu ya pak tiap pagian?

N : Iya itu satu-satu semua

P : Aaa… oke siap. Kalo untuk *human resourch* gimana pak?

N : Ya…. Sebenarnya pelaksanaannya untuk beberapa ya masih ada yang saya *handle* sendiri atau di *handle* divisi lain. Misal di HR ya saya masih handle sendiri

P : Terus ee.. di struktur itu ada nggak ya yang menangani secara langsung untuk masalah pengendalian internal? Ee.. mungkin bagian atau tim tertentu seperti itu?

N : Ee.. untuk system seperti itu belum ada yaa, ya masih pendekatan secara persuasif yang dilakukan langsung oleh direktur.

P : Okeoke, jadi langsung dari direkturnya ya pak. Mungkin untuk SDM seperti itu ada gak ya pak?

N : Jadi kalo ngomongin secara jabatan ya belum ada cuma untuk secara peran ya ada, saya *handle* sendiri

P : Oalah iya paham pak.

P : Aaa… kalo partisipasi dari dewan komisaris sendiri bagaimana ya pak? Ada gak ya?

N : Sebenarnya kalo kita mau ngomongin dewan komisaris ya lebih ke mengawasi direksi dan jajarannya ke bawah itu gimana dalam menjalankan aktivitas perusahaan, sesuai enggak dengan apa ya yang menjadi tujuan, sesuai enggak dengan keidealan suatu perusahaan. Kemudian mengawasi tentang aktivitas keuangan, proyek, ya kinerja sama mungkin ya rencana jangka panjang aaa… baik dari segi anggaran ataupun pelaksanaan. Sifatnya lebih ke pengawasan aja

P : Itu aja ya pak, oke oke. Terus kira-kira biar perusahaan ini berjalan dengan efektif dan efisien itu gimana pak? Caranya bagaimana, mungkin lingkungan pengendaliannya?

N : Aaa… ini maksudnya efektif dan efisien gimana, di bagian mananya?

P : Yaa… mungkin di bagian ini pak, ya di antar bagiannya, antara departemen satu dengan yang lainnya? Ya maksudnya biar tetap terjaga kesinambungannya

N : Mungkin gini, sebenarnya ya simple ya, simple dalam artian hanya sebatas penerapan nilai-nilai, yang penting ya kompetensi dari pegawai itu sendiri, bisa professional terus bisa aaa… ya kayak kemungkinan manajemen dari direktur. Kalo untuk ngomong pengendalian internal lain secara teknis ya pengorganisasian dan pengembangan yang sejalan. Sebatas itu aja sebenarnya.

P : Oalah seputar-putar itu ya pak, baik pak siap. Terus kalo risiko-risiko yang dialami mungkin ya terjadi? Aaa… ya mungkin dari risiko pesaing atau yang lain?

N : Risiko dari pesaing ya, sebenarnya kalo mau ngomongin competitor di bidang konstruksi itu sangat banyak dan apa…. yang jadi kita jaga itu ya kita aaa…. Kita itu selalu ada garansi hehehe

P : Oalah garansi ya, siap siap.

N : Ya retensi lah, jadi service itu kita penuhi dalam artian Ketika memang ada problem pasti kita selalu tanggung jawab, komitmenlah. Jadi kualitas kemudian tanggung jawab dan ee.. waktu kita atur sebagaimana mungkin bisa secepat mungkin.

P : Terus ini pak, dalam setiap menjalankan aktivitas itu catatan-catatan akuntansi kan ada, nah itu yang digunain perusahaan itu apa aja? Ya misal dari lembar akuntansinya, mungkin nota atau apakah, catatan-catatan akuntansi yang ada itu apa aja yang digunakan perusahaan?

N : Eee.. itu kita bikin sendiri mas kalo untuk sistemnya apa terus terang kita kurang tau juga ya, ada 2 lah ya untuk seperti neraca itu sama *report project* saya *share* aja kali ya.

P : Oh ya boleh-boleh pak. Terus apa ada ini yaa informasi ee.. informasi sama komunikasi ke antar bagian kalo lagi berjauhan itu gimanaya pak?

N : Yaa itu paling dari komunikasi di *whatsapp*

P : Oh yaa pak. Kemudian proses kegiatan apa.. pemberian jasa yang dijalankan perusahaan itu gimana pak?

N : Kegiatan apa yaa mas ya?

P : Yaa mungkin prosedur-prosedurnya pak.

N : Di proyek ya mas berarti?

P : Ya boleh.

N : Ya intinya pertama teteplah mendefinisikan *scope* atau *scope management* jadi intinya itu pengerjaannya ini *scope* nya apa aja kemudian ya ada perencanaan, kemudian pembuatan gambar, kemudian ya pelaksanaan eh sorry pembuatan *time schedule* juga kemudian pelaksanaan, kemudian ya ee sisanya pengawasan.

P : Berarti misal diawal-awal tuh juga ada yang kaya dokumen perjanjian itu namanya apa pak?

N : Ya ada, ada.

P : MOU atau apa? MOU yaa?

N : Ee.. kontrak namanya.

P : Itu didalamnya isinya apa aja ya pak?

N : Eee.. nanti tak *share* aja.

P : Siap pak. Terus kalo dari PT Era Rekan sendiri punya laporan-laporan kegiatan gitu gak pak? Atau cuma laporannya itu informal atau gimana?

N : Iya seperti itu.

P : Informal ya lebih ke pengerjaan udah sekian-sekian gitu yaa?

N : Iya.

P : Terus kalau ee.. laporan-laporan itu biasanya ada gak sih yang gak lapor atau kelupaan lapor, maksudnya dalam laporan-laporan kegiatan itu misal emang seharusnya ada laporan terus ada beberapa yang mungkin laporannya salah atau gak cocok atau gak sesuai prosedur harusnya kayak gimana gitu, ada gak ya?

N : Banyak sebenernya, ada banyak mas.

P : Nah itu biasanya kaya gimana? Ditegur aja atau kaya gimana?

N : Baru ditegur aja mas.

P : Ya siap pak.

LAMPIRAN 4

Nama Narasumber : Wahyudi

Jabatan Narasumber : Manager

Hari/Tinggal : 8 Oktober 2022

Waktu : 16:00 WIB – 16:30 WIB

Tempat : PT Era Rekan Indonesia, Perum Grand Indraprastha Blok C3 No.17

(Lt.1) Prambon, Sidoarjo, Jawa Timur.

Keterangan:

N = Narasumber P = Peneliti

P : Permisi pak, ini aaa… saya mahasiswa yang melakukan penelitian disini, mau nanya perihal pengendalian internal di perusahaan ini gimana ya?

N : Oh iya mas, ini masnya yang dari mahasiswa UII itu ya

P : Iya bener pak hehehe

N : Jadi aaa… langsung saya jelasin sepemahaman saya aja ya

P : Aaa… iya pak monggo, jadi bagaimana itu aaa.. terkait pengendalian internal di PT Era Rekan ini?

N : Jadi disini tu manajemen bertanggung jawab atas terselenggaranya Sistem Pengendalian Internal yaaa untuk aaa… memastikan bahwa hal

tersebut telah berjalan efektif dan efisien. Jadi kita itu melakukan evaluasi atas Sistem Pengawasan Internal secara menyeluruh tentang efektivitas Sistem Pengendalian Internal yang telah diterapkan. Nah nantinya hasil evaluasi bakal disampaikan kepada aaa… Manajemen untuk ditindaklanjuti dan di-monitor pelaksanaannya untuk memastikan Sistem Pengendalian Intern berjalan secara efektif.

P : Jadi evaluasi ini dilakukan rutin apa gimana apa pak?

N : Ya evaluasi rutin itu pasti ada mas, cuma ya beberapa untuk hal yang esidentil bisa juga diadain evaluasi

P : Oh baik pak, kemudian untuk aaa… bisa dijelasin gak pak kegiatan pengendalian internal di perusahaan ini tu gimana yaa?

N : Ya kalo itu mungkin bisa saya jelasin sedikit ya mas, jadi aaa… pengendalian internal disini itu ada yang dilakukan melalui review atas kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan tolak ukur kinerja yang ditetapkan sebelumnya, ya di antara aaa… berupa target, anggaran hasil pencapaian kinerja periode tahun sebelumnya dan pencapaian target perusahaan.

P : Oh jadi seperti itu ya pak

N : Iya mas kurang lebih ya seperti itu

P : Baik pak, mungkin aaa… selanjutnya saya mau menanyakan perihal pengendalian internal yang terkait dengan informasi dan komunikasi di dalam perusahaan?

N : Aaa… kalo itu dari direktur biasanya melakukan identifikasi, pencatatatan dan mengomunikasikan informasi baik keuangan maupun non keuangan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, nah hal itu dilaksanakan dalam waktu dan bentuk format yang telah ditetapkan, untuk memudahkan pelaksanaan, pengendalian dan pertanggungjawabannya. Jadi yaa di perusahaan ini apa ya aaa… komunikasi atas informasi sebisa mungkin diselenggarakan secara efektif baik komunikasi di lingkungan perusahaan maupun komunikasi dengan pihak luar yang terkait.

P : Oalah jadi seperti itu ya pak, selanjutnya untuk aaa… di PT Era Rekan sendiri itu ada penetapan sistem pengendalian internalnya gak ya pak?

N : Jadi Sistem Pengendalian Internal mencakup beberapa hal, jadi ada lingkungan pengendalian internal dalam Perusahaan yang disiplin dan terstruktur, yang terdiri dari aaa… integritas, nilai etika dan kompetensi pegawai, filosofi dan gaya manajemen, cara yang ditempuh manajemen dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab, pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia, kemudian ada perhatian dan arahan yang dilakukan oleh Direksi.

P : Oh iya baik pak, terimakasih banyak ya pak. Mungkin cukup itu dulu

N : Wah cepet juga ya mas

P : Iya pak

LAMPIRAN 5 FRAMEWORK MATRIX RUMUSAN MASALAH 1

	A: A. Mekanisme pengendalian internal PT Era Rekan Indonesia	B: 1. Lingkungan pengendalian	C: a. Filosofi dan gaya operasional manajemen
1. Wawancara_Labib_1 Agustus 2022			PT Era Rekan ini isinya adalah orang orang yang sebelumnya sudah berada di bidang eee kontribusi, sehingga kenapa kok ini N Namanya PT Era Rekan? Karena memang dair orang-orang yang sudah punya latar belakang diperusahaan konstruksi yang lain kemudian berkumpul menjadi suatu disatu wadah yang Namanya PT Era Rekan. Jadi yaa latar belakangnya karena pendirinya ini dari orang-orang yang sebelumnya rekanan. Pada intinya untuk PT Era Rekan sendiri eee karena dengan latar belakang orang-orang yang sudah punya pengalaman sebelumnya sehingga eee dari adanya itu

			kita selalu berusaha untuk bagaimana sistem-sistem yang sudah berjalan diumumnya akan kita perbaharui di PT Era Rekan itu. Dalam bagaimana memberikan servis kepada customer dalam upaya eee memberikan pelayanan yang optimal sehingga menjadi pilihan orang-orang didalam dunia kontraktor khususnya di bidang interior, seperti itu.
2. Wawancara_Labib_8 Agustus 2022			Ini mas jadi istilah "KAIZEN", nah itu kita menjalankan aaa… di mana satu bulannya itu 1 improvement yang diberikan dari temen-temen yang bekerja itu untuk perusahaan dan tidak boleh sama. Setiap orang itu 1 bulan ya ngasih satu. Jadi itu tradisi yang menjadi budaya dan kita berterus-terus lakukan. di setiap pegawai itu di akhir bulan harus menyetorkan "KAIZEN"

3. Wawancara_Labib_12 Agustus 2022			
4. Wawancara_Wahyudi_8 Oktober 2022		jadi ada lingkungan pengendalian internal dalam Perusahaan yang disiplin dan terstruktur, yang terdiri dari aaa… integritas, nilai etika dan kompetensi pegawai, filosofi dan gaya manajemen, cara yang ditempuh manajemen dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab, pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia, kemudian ada perhatian dan arahan yang dilakukan oleh Direksi.	

LAMPIRAN 6 FRAMEWORK MATRIX RUMUSAN MASALAH 1

	D: 2. Penilaian risiko	E: a. Identifikasi risiko dan penanganan risiko	F: 3. Aktivitas Pengendalian
1. Wawancara_Labib_1 Agustus 2022			
2. Wawancara_Labib_8 Agustus 2022			
3. Wawancara_Labib_12 Agustus 2022		Risiko dari pesaing ya, sebenarnya kalo mau ngomongin competitor di bidang konstruksi itu sangat banyak dan apa…. yang jadi kita jaga itu ya kita aaa…. Kita itu selalu ada garansi hehehe Ya retensi lah, jadi service itu kita penuhi dalam artian Ketika memang ada problem pasti kita selalu tanggung jawab, komitmenlah. Jadi kualitas kemudian tanggung jawab dan ee.. waktu kita atur sebagaimana mungkin bisa	

		secepat mungkin.	
4. Wawancara_Wahyudi_8 Oktober 2022			

LAMPIRAN 7 FRAMEWORK MATRIX RUMUSAN MASALAH 1

	G. a. Riviu atas kinerja perusahaan	H: b. Pembinaan SDM	I: 4. Informasi dan komunikasi
1. Wawancara_Labib_1 Agustus 2022			
2. Wawancara_Labib_8 Agustus 2022	Untuk konkrit targetnya ya, jadi ya itu tadi karena belum lama, jadi marketing disini kita targetnya itu masih mencari pekerjaan sebanyak-banyaknya. Nah makannya dari temen-temen marketing itu dalam satu minggu itu harus masuk ketiga instansi, baik swasta, pemerintahan. Aaa… untuk apa, ya nyari kontak-kontak bagian pengadaan, bagian vendor, bagian yang berkaitan lainnya, kemudian mempromosikan PT seperti itu. Kalo untuk finance ya lebih ke omsetnya bulan ini berapa, bulan depan berapa, nah itu juga profitnya untuk di bulan ini lalu di bulan depan	Untuk sejauh ini pelatihan lebih ke temen-temen yang di kantor, kalo buat temen-temen yang freelance ya kita belum ada pelatihan itu. Paling dari temen-temen project bantu untuk masalah K3, nah ngeshare itu jadi aturan-aturan K3. Namun untuk temen-temen yang di kantor itu ada pelatihan untuk pengembangan temen-temen buat meningkatkan performa kinerja perusahaan. Semua dapet mas, karena kita kan orangnya gak banyak. Jadi ini pelatihan untuk bagian keuangan, itu misal bagaimana menganalisa investasi tentang proyek ya,	

	seperti itu. Kalo untuk bagian lain, sekretariatan ya, targetnya paling ya cuma bagaimana project kebutuhan dokumen misalkan surat-surat penawaran dan segala macem itu harus terpenuhi dan tidak terlambat. Kalo yang masalah teknis targettargetnya ya dari project nya itu sendiri, misalkan dari temen-temen project sudah merencanakan ada proyek untuk aaa… instalasi interior di rumah sakit, nah itu sudah direncanakan, akan ada berapa ruangan ada segala macem. Targetnya minggu ini misal untuk pekerjaan lambat dulu seperti memasang vinyl, kemudian di minggu depan pemasangan plafon kemudian pemasangan backdrop. Jadi target-target seperti itu, lebih ke menyesuaikan kebutuhan dari pekerjaan.	materi tentang itu kemudian nanti aaa… kemudian nanti bagaimana analisis keputusannya. Kemudian bagaimana mengatur keuangannya. Intinya lebih hal-hal umum yang kami berikan untuk mengembangkan temen-temen dari segi manajemen ya seperti itu	

	setiap bulan itu kita ada namanya key performance atau biasa disebut KPI, itu Key Performance Indicator, gimana dalamm satu bulan ini kira-kira target apa aja yang harus diselesaikan sama temen-temen, nah itu aaa… dari situ kita akan tahu, kira-kira kinerjanya temen-temen ini sudah sesuai dengan KPI atau belum, rapot-rapot yang jelek, oh misalkan di bulan ini yang turun bagian financenya, bulan depan ini finance ini ada peningkatan atau malah menurun nah seperti itu. Jadi kita buka rapotnya secara objektif diliat oleh manajer sama direktur untuk bagaimana perhitungan performa indikator dari performa PT Era Rekan itu sendiri, omsetnya bagaimana apakah naik atau turun, nah kemudian dari marketing ini sesuai target gak, dari promosi		

	berapa yang deal, nah kan seperti itu. Kemudian dari produksi misalkan bulan kemarin itu berapa jumlah material yang dibelanjakan, kemudian sisa materialnya berapa, bulan depan berapa, nah seperti itu. Itu yang menjadi aaa… istilahnya dalam mengendalikan temen-temen ini agar bisa berjalan sesuai dengan visi atau target yang ditentukan.		
3. Wawancara_Labib_12 Agustus 2022			
4. Wawancara_Wahyudi_8 Oktober 2022	pengendalian internal disini itu ada yang dilakukan melalui review atas kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan tolak ukur kinerja yang ditetapkan sebelumnya, ya di antara aaa… berupa target, anggaran		Direktur biasanya melakukan identifikasi, pencatatatan dan mengomunikasikan informasi baik keuangan maupun non keuangan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, nah hal itu dilaksanakan dalam waktu dan bentuk format yang telah ditetapkan, untuk memudahkan

	hasil pencapaian kinerja periode tahun sebelumnya dan pencapaian target perusahaan.		pelaksanaan, pengendalian dan pertanggungjawabannya. Jadi yaa di perusahaan ini apa ya aaa… komunikasi atas informasi sebisa mungkin diselenggarakan secara efektif baik komunikasi di lingkungan perusahaan maupun komunikasi dengan pihak luar yang terkait.

LAMPIRAN 8 FRAMEWORK MATRIX RUMUSAN MASALAH 1

	J: 5. Aktivitas Pemantauan	K: a. Pemonitoran	L: b. Evaluasi	
1. Wawancara_Labib_1 Agustus 2022		untuk mengontrol kinerja pegawai ya, kita kan aaa… terbagi menjadi 2 seperti yang sudah saya jelaskan tadi melalui strukturnya di nontechnical dan technical atau di non teknis dan teknis, nah kita ini selalu ada target di setiap lininya, bedabeda. Misalkan untuk temen-temen marketing ya itu kita harus target paling enggak satu minggu itu bisa eee… masuk ke perusahaan atau pemerintahan untuk menginformasikan atau istilahnya mempromosikan dari		

		PT itu sendiri, jadi yaa… untuk marketing targetnya seperti itu nah itu nanti ada laporannya setiap minggu. Aaa jadi untuk kinerjanya jelas berangkat dari jobdesk. Nah bagaimana controlingnya… melalui manajer-manajer tadi, manajer teknikal maupun non teknikal dari setiap minggunya itu disiapkan pelaporannya yang nanti akan dibawa ke manajer dan dibawa ke BOD seperti itu. Nah misal untuk desain, oh… untuk desain ini targetnya minggu ini sudah selesai gambar kerja, kemudian nanti diinformasikan ke manajer teknisnya. Kira-kira progresnya sampai mana minggu ini, kira-kira sudah		

		selesai apa belum, nah nanti dilaporkan, ohhh misalkan sudah selesai ya berarti sudah sesuai dengan rencana nah misalkan belum itu bagaimana mitigasinya aaa… apakah problem belum selesai itu karena memang load pekerjaannya itu tinggi atau memang karena dari desainernya yang lambat, nah seperti itu mas		
2. Wawancara_Labib_8 Agustus 2022		Jadi ada di kami itu aaa… melalui grub whatsapp, setiap harinya itu kalo lagi tugas ya istilahnya kalo keluar kota, kita nyebutnya on side ya. Oh lagi on side nah itu artinya kita lagi di proyek, lagi di lokasi pekerjaan. Nah itu dilaporkan, hari ini kemana aja, ngapain aja,		

		kemudian progresnya sampai mana, nah kalo secara perencanaan itu seharusnya sudah sampai mana, real nya itu sampai mana, nah terus apakah ada potensi kemoloran atau potensi anggaran dana ini kurang, atau bagaimana yang harus dilaporkan. Jadi untuk controlling nya ya lebih ke kita sudah punya plan kemudian plan itu diimplementasikan, jadi controlling nya sebatas plan ini berjalan gak.		
3. Wawancara_Labib_12 Agustus 2022				
4. Wawancara_Wahyudi_8 Oktober 2022			Jadi disini tu manajemen bertanggung jawab atas terselenggaranya Sistem Pengendalian Internal yaaa untuk aaa… memastikan bahwa hal	

			tersebut telah berjalan efektif dan efisien. Jadi kita itu melakukan evaluasi atas Sistem Pengawasan Internal secara menyeluruh tentang efektivitas Sistem Pengendalian Internal yang telah diterapkan. Nah nantinya hasil evaluasi bakal disampaikan kepada aaa… Manajemen untuk ditindaklanjuti dan di-monitor pelaksanaannya untuk memastikan Sistem Pengendalian Intern berjalan secara efektif.	

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

LAMPIRAN 9 FRAMEWORK MATRIX RUMUSAN MASALAH 2

	A: B. Kendala dalam pengendalian internal PT Era Rekan Indonesia	B: 1. Keterbatasan waktu dalam mencapai target pekerjaan	C: 2. Kurang efektifnya pemonitoran SDM
1. Wawancara_Labib_1 Agustus 2022			
2. Wawancara_Labib_8 Agustus 2022		kendalanya gini, kalo kita kan seringnya pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan itukan seperti penunjukan langsung atau tander-tander seperti itu ya, itukan schedule nya gak nentu, terkadang ada minta 3 hari. Ini sudah harus siap dari dokumen penawaran segala macem, kemudian berkas-berkas yang lain harus sudah disiapkan, nah temen-temen kan maunya kerja jam sore sudah pulang, nah yang jadi kendala seperti itu. Sebenarnya ini harus selesai cepat tapi nanti ada lembur. Kalo kendala-kendala lebih ke seperti itu, lebih ke tentang bagaimana menyelasaikan	kendala paling banyak ada di lapangan, ya seperti yang kita taulah, namanya tukang. Tukang tu kan taunya kerja jam 8 terus jam 5 pulang, ngecek ya sebatas ngecek. Gatau targetnya tu sehari harus dapet berapa, yang penting mikirnya dia kan ya cuma dibayar gitu. Sebenarnya itu yang menjadi tantangan, karena bagaimana dari temen-temen project sama manajernya sama bagian konstruksinya itu, untuk mendeliver planning kita, oh ngecat sekian meter persegi, volume sekian itu berapa lama targetnya. Oh misalkan cuma

		pekerjaan-pekerjaan ini secara cepat.	3 hari gimana ngaturnya, apa perlu dilemburkah atau seperti apa. Jadi yang sering menjadi kendala ya tementemen di lapangan karena mereka basic nya ya tukang, tidak tahu manajemen nah itu yang sering jadi kendala buat kita. Kita sudah ngeplan tapi ternyata di lapangan tidak bisa seporsi kita. Itu yang masih kita cari-cari juga, apa memang karena aaa… tukangnya itu kurang bisa memenuhi target atau memang kita yang merencanakan terlalu mepet atau aaa… faktor-faktor apa itu yang saat ini sedang dipelajari sama temen-temen.
3. Wawancara_Labib_12 Agustus 2022			
4. Wawancara_Wahyudi_8 Oktober 2022			

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No. : 122/Ka.Div/10/Div.PP/II/2023

Bismillaahirrahmaanirrahiim.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama	:	**Mellinia Bagus Hardianto**
Nomor Mahasiswa	:	**17312274**
Dosen Pembimbing	:	**Hendi Yogi Prabowo SE., M.For.Accy., Ph.D**
Program Studi	:	**Akuntansi**
Judul Karya Ilmiah	:	**Implementasi Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Operasional pada Perusahaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus pada PT Era Rekan Indonesia)**
Nomor Hp	:	**082243950297**

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **14% (empat belas persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. Wb

Yogyakarta, 03 Februari 2023

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Bambang Hermawan, S.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar maka saya siap menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 6 Februari 2023

Penulis,



(Mellinia Bagus Hardianto)

IMPLEMENTASI PENGENDALIAN INTERNAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN JASA KONTRUKSI

(Studi Kasus pada PT Era Rekan Indonesia)

Oleh :

Nama : Mellinia Bagus Hardianto

Nomor Induk Mahasiswa : 17312274

PROGRAM STUDI (S1) AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2023

HALAMAN JUDUL

IMPLEMENTASI PENGENDALIAN INTERNAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN JASA KONTRUKSI

(Studi Kasus pada PT Era Rekan Indonesia)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapaiderajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII

Oleh:

Nama: Mellinia Bagus Hardianto

No.Mahasiswa: 17312274

FAKULTAS EKONOMI BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA

2023

LEMBAR PENGESAHAN

IMPLEMENTASI PENGENDALIAN INTERNAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA OPERASIONAL PADA PERUSAHAANJASA KONTRUKSI

(Studi Kasus pada PT Era Rekan Indonesia)

Diajukan Oleh:

Nama: Mellinia Bagus Hardianto

No.Mahasiswa: 17312274

SKRIPSI

Telah disetujui oleh Dosen

PembimbingPada Tanggal 20/01/2003

Dosen Pembimbing,

Hendi Yogi Prabowo SE., M.For.Accy., Ph.D

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA
Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Universitas Islam Indonesia
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 885376
F. (0274) 882389
E. fbe@uii.ac.id
W. fbe.uii.ac.id

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim,

Pada Semester Genap 2022/2023, hari Rabu, tanggal 08 Maret 2023, Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir/Skripsi yang disusun oleh:

Nama	: MELLINIA BAGUS HARDIANTO
NIM	: 17312274
Judul Tugas Akhir	: Implementansi Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Operasional pada Perusahaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus pada PT Era Rekan Indonesia)
Dosen Pembimbing	: Hendi Yogi Prabowo, SE., M.ForAccy., CFra., Ph.D.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir (Skripsi) tersebut dinyatakan:

Lulus

Nilai : A/B

Referensi : Layak ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji:

Ketua Tim : Hendi Yogi Prabowo, SE., M.ForAccy., CFra., Ph.D. .....

Anggota Tim : Muamar Nur Kholid, SE., Ak., M.Ak. .....

Yogyakarta, 14 April 2023

Ketua Program Studi Akuntansi,

Rifqi Muhammad, SE., SH., M.Sc., Ph.D., SAS

NIK. 033120104

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Implementansi Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Operasional pada Perusahaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus pada PT Era Rekan Indonesia)

Disusun oleh : MELLINIA BAGUS HARDIANTO

Nomor Mahasiswa : 17312274

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Rabu, 08 Maret 2023

Penguji/Pembimbing Skripsi : Hendi Yogi Prabowo, SE., M.ForAccy., CFra., Ph.D. .....

Penguji : Muamar Nur Kholid, SE., Ak., M.Ak. .....

Mengetahui
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

..., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS.

KONSENTRASI : PENGAUDITAN, SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL