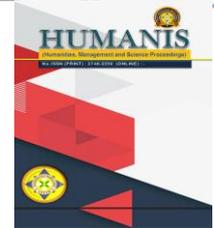


Program Pascasarjana Magister Manajemen

Jl. Raya Puspiptek, Buaran, Kec. Pamulang, Kota Tangerang

Selatan, Banten 15310,

Email : humanissemnas@gmail.com



Special Issue :

**Webinar Nasional
HUMANIS 2024**

Website. :

<http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH>

PERAN SISTEM PENGAWASAN MANAJEMEN (MANAGEMENT CONTROL SYSTEM) TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN: TINJAUAN LITERATUR DAN STUDI KASUS DI PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)

GUIDO MUHAMMAD S. ANWAR, Ak., CA, QIA, CACP, CGOP, CCRM

Email: guido.anwar@gmail.com

Abstract

This research aims to analyze the role of management supervision in improving the performance of PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero). Management supervision is an important element in ensuring the achievement of company goals through performance control and evaluation. PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero), as a company engaged in classification and certification services, requires an effective monitoring system to improve operational and financial performance. This research uses a case study approach and qualitative methods by collecting data through in-depth interviews, observation and document analysis. The research results show that good management supervision positively impacts company performance, especially in terms of operational efficiency, service quality and customer satisfaction. Effective supervision also helps in identifying and mitigating risks, as well as encouraging a more productive and accountable work culture. This study concludes that implementing comprehensive and sustainable management supervision is very important to achieve optimal performance at PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero). Recommendations are given to strengthen supervision mechanisms through continuous training, improving management information systems, and enforcing work discipline. PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) is a state-owned company that operates in the field of classification and certification services. Persero is the holding company of the BUMN ID Survey Group of companies which consists of PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero), PT Sucofindo and PT Surveyor Indonesia. As a state-owned company, PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) has an important role in supporting national development.

Therefore, it is important to ensure that PT BKI (Persero) is well-managed and able to achieve its goals.

Keywords: management control system, operational performance, efficiency, effectiveness, PT BKI (Persero)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pengawasan manajemen dalam peningkatan kinerja PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero). Pengawasan manajemen merupakan salah satu elemen penting dalam memastikan pencapaian tujuan perusahaan melalui pengendalian dan evaluasi kinerja. PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero), sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa klasifikasi dan sertifikasi, membutuhkan sistem pengawasan yang efektif untuk meningkatkan kinerja operasional dan keuangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dan metode kualitatif dengan mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan manajemen yang baik berdampak positif terhadap kinerja perusahaan, terutama dalam hal efisiensi operasional, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan. Pengawasan yang efektif juga membantu dalam mengidentifikasi dan memitigasi risiko, serta mendorong budaya kerja yang lebih produktif dan akuntabel.

Studi ini menyimpulkan bahwa implementasi pengawasan manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan sangat penting untuk mencapai kinerja optimal di PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero). Rekomendasi diberikan untuk memperkuat mekanisme pengawasan melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan sistem informasi manajemen, dan penegakan disiplin kerja.

PT BKI (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa klasifikasi dan sertifikasi. Persero merupakan perusahaan induk dari grup BUMN ID Survey yang terdiri dari PT Biro Klasifikasi Indonesia, PT Sucofindo dan PT Surveyor Indonesia. Sebagai perusahaan BUMN, PT BKI (Persero) memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan nasional. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa PT BKI (Persero) dikelola dengan baik dan mampu mencapai tujuannya.

Kata kunci: sistem pengawasan manajemen, kinerja operasional, efisiensi, efektifitas, PT BKI (Persero).

PENDAHULUAN

Laporan McKinsey & Company berjudul "*State-Owned Enterprises: Catalysts for Public Value Creation?*" (2020) mengeksplorasi peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam menciptakan nilai publik dan menilai apakah BUMN dapat berfungsi sebagai katalis untuk penciptaan nilai bagi masyarakat. McKinsey & Company menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja BUMN dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kontribusi mereka terhadap ekonomi dan

masyarakat. BUMN memainkan peran penting di banyak negara, baik sebagai penyedia layanan publik maupun sebagai entitas komersial yang signifikan. Mereka beroperasi di sektor-sektor penting seperti energi, transportasi, dan telekomunikasi. Laporan ini menyoroti bagaimana BUMN dapat memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan stabilitas ekonomi. Meskipun demikian BUMN menghadapi berbagai tantangan dan isu di masa sekarang yang harus diantisipasi dan dimitigasi yaitu:

1. Tata Kelola (*Governance*) dan Transparansi: Banyak BUMN menghadapi tantangan dalam tata kelola dan transparansi. Laporan ini menekankan pentingnya praktik tata kelola yang baik untuk memastikan akuntabilitas dan efisiensi operasional.
2. Efisiensi Operasional: BUMN sering kali kurang efisien dibandingkan dengan perusahaan swasta. Faktor-faktor seperti birokrasi, kurangnya insentif untuk inovasi, dan keterbatasan dalam pengambilan keputusan dapat menghambat efisiensi mereka.
3. Pendanaan dan Investasi: Keterbatasan akses terhadap pendanaan dan investasi dapat membatasi kemampuan BUMN untuk tumbuh dan berinovasi. Laporan ini mengidentifikasi perlunya strategi pendanaan yang lebih fleksibel dan terdiversifikasi.

Peran PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) dalam Perekonomian Indonesia

Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa klasifikasi dan sertifikasi industri maritim. Peran BKI dalam perekonomian Indonesia sangatlah penting, antara lain dikutip dari situs perusahaan (www.bki.co.id):

1. Menjaga Keselamatan dan Keamanan Pelayaran: BKI berperan penting dalam memastikan keselamatan dan keamanan pelayaran di Indonesia melalui klasifikasi dan sertifikasi kapal, bangunan lepas pantai, dan instalasi maritim lainnya. Hal ini dilakukan dengan menerapkan standar internasional dan nasional untuk memastikan bahwa kapal dan instalasi maritim tersebut memenuhi persyaratan keselamatan dan laik laut. Kontribusi BKI dalam menjaga keselamatan pelayaran membantu mengurangi kecelakaan maritim dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap industri maritim Indonesia.
2. Meningkatkan Daya Saing Industri Maritim: BKI memberikan jasa klasifikasi dan sertifikasi yang berkualitas dan terpercaya, sehingga meningkatkan daya saing industri maritim Indonesia di pasar global. Kapal dan instalasi maritim yang telah diklasifikasikan dan disertifikasi oleh BKI diakui secara internasional, sehingga memudahkan mereka untuk memasuki pasar global. BKI juga berperan dalam membantu pelaku industri maritim Indonesia untuk memenuhi standar dan regulasi internasional, sehingga meningkatkan daya saing mereka.
3. Mendukung Pertumbuhan Ekonomi Nasional: Industri maritim merupakan salah satu sektor penting dalam perekonomian Indonesia, dan BKI berperan penting dalam mendukung pertumbuhan sektor ini. Jasa klasifikasi dan sertifikasi BKI membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi maritim, sehingga menurunkan biaya logistik dan meningkatkan daya saing produk ekspor Indonesia. BKI juga berperan dalam menciptakan lapangan kerja dan mendorong investasi di sektor maritim, sehingga berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi nasional.

4. Mendorong Penerapan Praktik Maritim Berkelanjutan: BKI berkomitmen untuk mendorong penerapan praktik maritim berkelanjutan dengan mengembangkan standar dan sertifikasi untuk kapal dan instalasi maritim yang ramah lingkungan. BKI juga memberikan jasa audit dan konsultasi untuk membantu pelaku industri maritim dalam mengurangi emisi gas rumah kaca dan meningkatkan efisiensi energi. Kontribusi BKI dalam mendorong praktik maritim berkelanjutan membantu Indonesia dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) dan memerangi perubahan iklim.
5. Memperkuat Kemitraan dan Kerjasama Internasional: BKI aktif dalam menjalin kerjasama dengan surveyor global dan organisasi maritim internasional lainnya. Kerjasama ini bertujuan untuk meningkatkan standar dan mutu layanan BKI, serta memperluas jangkauan pasarnya ke tingkat global. BKI juga berperan dalam mempromosikan industri maritim Indonesia di kancah internasional dan menarik investasi asing ke sektor ini.

BKI memainkan peran penting dalam perekonomian Indonesia dengan memastikan keselamatan dan keamanan pelayaran, meningkatkan daya saing industri maritim, mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, mendorong penerapan praktik maritim berkelanjutan, dan memperkuat kemitraan dan kerjasama internasional. Oleh karena ini keberlangsungan perusahaan harus dijaga dan kinerja operasionalnya harus terus menerus ditingkatkan. Dari latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini menentukan fokus masalah yang akan dikaji adalah:

1. Bagaimana implementasi sistem pengendalian manajemen dapat dijalankan dengan baik, berdaya guna dan berhasil guna untuk menghasilkan kinerja operasional yang lebih baik
2. Bagaimana berbagai sistem dan program tersebut dapat menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik

KAJIAN LITERATUR

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, peningkatan produktivitas karyawan menjadi fokus utama bagi banyak organisasi. Produktivitas karyawan merupakan faktor kunci yang menentukan efisiensi operasional dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Namun, mencapai tingkat produktivitas yang optimal tidaklah mudah. Banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam memotivasi karyawan, mengoptimalkan kinerja, dan memastikan bahwa setiap individu bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Sistem pengawasan manajemen (*Management Control Systems*) memainkan peran krusial dalam mengatasi tantangan ini. Sistem pengendalian manajemen dirancang untuk membantu manajemen dalam memantau kinerja karyawan, memberikan umpan balik, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penggunaan sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara sistem pengawasan manajemen dan produktivitas karyawan. Misalnya, Gldenpfennig, Hald, dan Hansen (2021) menekankan bahwa penggunaan berbagai kontrol manajemen dapat meningkatkan produktivitas di sektor manufaktur dengan cara yang saling melengkapi dan mengurangi ketegangan internal

Studi lain oleh Armstrong (2015) mengungkapkan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif dapat menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan konsistensi dan produktivitas. Namun, meskipun banyak bukti yang mendukung manfaat sistem pengendalian manajemen, masih ada beberapa tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Faktor-faktor seperti teknologi, budaya organisasi, dan kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas sistem pengendalian manajemen.

Penelitian oleh DeSanctis dan Poole (1994) menunjukkan bahwa teknologi informasi yang canggih dapat meningkatkan pemantauan kinerja secara real-time, sementara budaya organisasi yang mendukung dapat memperkuat implementasi sistem pengendalian manajemen.

Selain itu, implementasi sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja operasional organisasi memiliki tantangan-tantangan dalam penerapannya di lapangan. Kaplan dan Norton dalam buku mereka "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*" (1996) menekankan tantangan berikut dalam implementasi sistem pengendalian manajemen:

1. Integrasi Strategi dan Pengendalian: Tantangan utama adalah memastikan bahwa sistem pengendalian benar-benar terintegrasi dengan strategi perusahaan. *The Balanced Scorecard* membantu mengatasi tantangan ini dengan mengaitkan tujuan strategis dengan metrik kinerja, tetapi implementasi yang efektif memerlukan komitmen dan pemahaman yang mendalam dari seluruh organisasi.
2. Pemahaman dan Komitmen: Seringkali, karyawan dan manajer tidak sepenuhnya memahami atau berkomitmen terhadap sistem pengendalian yang diterapkan. Tanpa pemahaman yang jelas dan dukungan dari semua tingkat organisasi, sistem pengendalian tidak akan efektif.
3. Keterbatasan Sumber Daya: Pengembangan dan pemeliharaan sistem pengendalian yang kompleks seperti *Balanced Scorecard* memerlukan investasi signifikan dalam hal waktu, teknologi, dan sumber daya manusia. Perusahaan yang memiliki keterbatasan anggaran dan sumber daya mungkin kesulitan dalam mengimplementasikan sistem yang efektif.

Anthony dan Govindarajan dalam buku mereka "*Management Control Systems*" (2007) mengidentifikasi beberapa tantangan utama dalam implementasi sistem pengendalian manajemen yaitu:

1. Kompleksitas Organisasi: Perusahaan besar dengan berbagai unit bisnis dan divisi sering mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan sistem pengendalian yang konsisten di seluruh organisasi. Perbedaan dalam proses operasional dan budaya kerja dapat menimbulkan ketidaksesuaian dalam penerapan pengendalian.
2. Pengukuran Kinerja: Menentukan metrik kinerja yang tepat yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan dan efisiensi operasional adalah tantangan utama. Kesulitan dalam menetapkan standar dan indikator kinerja yang jelas dapat menghambat efektivitas sistem pengendalian.
3. Ketidakpastian Lingkungan: Perubahan cepat dalam lingkungan bisnis, seperti fluktuasi pasar, perubahan teknologi, dan regulasi baru, dapat membuat sistem pengendalian yang ada menjadi usang atau tidak relevan. Perusahaan harus

terus menyesuaikan sistem pengendalian mereka dengan perubahan eksternal ini.

Merchant dan Van der Stede dalam buku mereka "*Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*" mengidentifikasi tantangan berikut:

1. Perlawanan terhadap Pengendalian: Karyawan dan manajer seringkali menunjukkan resistensi terhadap sistem pengendalian baru, terutama jika mereka merasa sistem tersebut terlalu mengatur atau tidak adil. Penting untuk mengelola perubahan dan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses implementasi.
2. Kualitas Data: Pengendalian manajemen yang efektif memerlukan data yang akurat dan tepat waktu. Tantangan dalam mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis data dapat menghambat fungsi pengendalian. Sistem pengendalian harus dibangun di atas fondasi data yang kuat dan terpercaya.
3. Komunikasi dan Koordinasi: Pengendalian manajemen yang efektif memerlukan komunikasi yang baik antara berbagai tingkatan manajemen dan unit bisnis. Kekurangan dalam komunikasi dan koordinasi dapat menyebabkan ketidakefisienan dan kesalahan dalam pelaksanaan pengendalian.

Dengan latar belakang ini, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi bagaimana sistem pengendalian manajemen dapat dioptimalkan dalam berbagai konteks organisasi. Pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan produktivitas karyawan dapat memberikan wawasan berharga bagi perusahaan dalam merancang strategi kontrol manajemen yang efektif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Adapun pendekatan dalam penelitian ini penulis menggunakan desain tinjauan literatur (literature review) dan wawancara. Literatur review yang digunakan oleh penulis yaitu dengan cara melakukan pencarian dari berbagai sumber tertulis yang diinput dari beberapa fenomena, kajian teori, arsip, artikel, jurnal, skripsi, wawancara yang bertujuan untuk memahami dampak positif dan dampak negatif dunia teknologi media sosial pada kalangan remaja.

Metode studi literatur adalah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelola bahan penulisan (Nursalam 2016).

Wawancara atau interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal antara peneliti dengan responden untuk memperoleh informasi tertentu. Peneliti menerima informasi tanpa membantah, mengecam, menyetujui, atau tidak menyetujui serta dapat dilakukan melalui media komunikasi seperti e-mail, telepon secara video call dan lainnya secara mendalam yang bersifat tidak formal, tidak berstruktur, dan bersifat terbuka yang mempermudah setiap pertanyaan dan wawancara terjawab sesuai kondisi dan situasi lapangan yang dapat digunakan untuk penelitian ini.

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam literatur review yaitu pendekatan yang digunakan peneliti dengan mendasarkan pada kecukupan data dan kesesuaian data informan, serta pengumpulan datanya diperoleh dari hasil observasi langsung wawancara dan dokumentasi baik secara lisan atau tulisan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Management Control System di PT Biro Klasifikasi Indonesia (PT BKI) adalah serangkaian prosedur dan mekanisme yang dirancang untuk memastikan bahwa perusahaan mencapai tujuan strategisnya dengan efisien dan efektif.

Peningkatan produktivitas karyawan di PT Biro Klasifikasi Indonesia (PT BKI) selama tahun 2022 dan 2023 dapat dianalisis melalui peran penting yang dimainkan oleh *Management Control System* (Sistem Pengendalian Manajemen). Sistem pengendalian manajemen tidak hanya menjadi alat kontrol dan pengawasan, tetapi juga berfungsi sebagai panduan strategis dalam mencapai tujuan perusahaan melalui berbagai inisiatif dan mekanisme yang terintegrasi.

Berikut adalah penerapan mekanisme sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan di lingkungan PT BKI pada tahun 2022 dan 2023:

1. Penyelarasan Sasaran dan KPI

Sistem pengendalian manajemen di PT BKI berperan signifikan dalam menyelaraskan sasaran perusahaan dengan kinerja individu karyawan melalui penetapan *Key Performance Indicators* (KPI). Proses penyelarasan ini memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai kontribusi mereka terhadap tujuan strategis perusahaan.

Pada tahun 2022 dan 2023, PT BKI menekankan KPI utama seperti EBITDA, ROE (*Return on Equity*), dan NPM (*Net Profit Margin*) untuk mengukur efisiensi operasional dan profitabilitas. KPI ini diterjemahkan ke dalam target yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART), yang memudahkan pemantauan dan evaluasi kinerja karyawan secara obyektif. Dengan adanya KPI yang terukur, manajemen dapat secara akurat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan mengarahkan sumber daya ke area tersebut. PT BKI juga menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen strategis yang menghubungkan KPI dengan visi dan strategi perusahaan.

Balanced Scorecard mencakup empat perspektif utama:

- a. Keuangan: Mengukur kinerja keuangan dan nilai bagi pemegang saham.
- b. Pelanggan: Mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan.
- c. Proses Internal: Mengevaluasi efisiensi dan efektivitas proses operasional.
- d. Pembelajaran dan Pertumbuhan: Mengukur pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan.

Proses perencanaan dan penganggaran juga di PT BKI dilakukan secara komprehensif dan partisipatif, melibatkan semua unit kerja. Rencana tahunan

dan anggaran disusun berdasarkan analisis data historis dan proyeksi masa depan, dengan tujuan untuk mencapai efisiensi biaya dan alokasi sumber daya yang optimal.

2. Pengawasan dan Pemantauan Berkala

Pengawasan dan pemantauan kinerja secara berkala adalah elemen kunci dalam sistem pengendalian manajemen PT BKI. Melalui laporan kinerja bulanan dan rapat evaluasi triwulanan, perusahaan dapat memantau pencapaian KPI individu dan unit kerja. Pemantauan rutin ini membantu manajemen mengidentifikasi masalah lebih awal dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Evaluasi kinerja yang berkelanjutan juga memberikan umpan balik kepada karyawan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta menetapkan rencana pengembangan yang spesifik.

3. Pengembangan dan Pelatihan Karyawan

Investasi dalam pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan adalah strategi penting yang dijalankan oleh PT BKI. Sejak tahun 2022, perusahaan bekerja sama dengan platform pelatihan online seperti Udemy untuk menyediakan program pelatihan digital yang komprehensif. Program ini mencakup berbagai bidang, dari keterampilan teknis hingga manajerial, yang membantu karyawan meningkatkan kompetensi mereka secara berkelanjutan. Pelatihan ini disesuaikan dengan hasil evaluasi kinerja yang diidentifikasi melalui sistem pengendalian manajemen, memastikan bahwa setiap karyawan menerima pelatihan yang relevan dengan kebutuhan mereka. Peningkatan jumlah sesi pelatihan dari 200 sesi pada tahun 2022 menjadi 250 sesi pada tahun 2023 menunjukkan komitmen perusahaan dalam meningkatkan kapasitas dan kapabilitas karyawan.

4. Peningkatan Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan berkontribusi signifikan pada peningkatan produktivitas. PT BKI telah meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui berbagai inisiatif, termasuk kenaikan gaji dan tunjangan, serta implementasi program kesejahteraan yang mencakup aspek kesehatan fisik dan mental. Pada tahun 2023, kenaikan gaji rata-rata sebesar 8% mencerminkan upaya perusahaan dalam menjaga motivasi dan loyalitas karyawan. Fasilitas kesehatan dan lingkungan kerja yang nyaman juga memainkan peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif.

5. Integrasi Teknologi dan Sistem Informasi

Penggunaan teknologi digital dan integrasi sistem informasi merupakan faktor kunci dalam sistem pengendalian manajemen PT BKI. Integrasi sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) dengan CRM (*Customer Relationship Management*) yang dilanjutkan pada tahun 2023 meningkatkan efisiensi operasional dan pelayanan pelanggan. Proyek integrasi sistem yang meningkat dari 5 proyek utama pada tahun 2022 menjadi 8 proyek utama pada tahun

2023 menunjukkan komitmen perusahaan dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung operasional harian dan proses bisnis.

6. Kolaborasi dan Kemitraan

Kolaborasi dengan institusi pendidikan dan profesional membantu PT BKI dalam pengembangan dan rekrutmen talenta baru. Program magang dan penelitian bersama dengan universitas memberikan manfaat ganda mencakup:

- a. membantu mengembangkan keterampilan karyawan dan
- b. memberikan wawasan baru serta inovasi kepada perusahaan.

Peningkatan jumlah karyawan magang dan rekrutmen baru dari 50 orang pada tahun 2022 menjadi 70 orang pada tahun 2023 mencerminkan keberhasilan strategi kolaborasi ini.

Berikut adalah realisasi program-program yang dilaksanakan oleh PT BKI di tahun 2022 dan 2023:

Tahun 2022:

- a. Penyelesaian KPI: Fokus pada peningkatan EBITDA, Net Profit Margin, dan ROE.
- b. Pengawasan dan Pemantauan: Laporan bulanan dan rapat triwulanan berjalan efektif.
- c. Pelatihan dan Pengembangan: 200 sesi pelatihan diadakan.
- d. Kesejahteraan Karyawan: Kenaikan gaji rata-rata sebesar 7%.

Tahun 2023:

- a. Penyelesaian KPI: Melanjutkan fokus pada KPI utama dengan peningkatan target.
- b. Pengawasan dan Pemantauan: Laporan dan rapat evaluasi lebih terstruktur.
- c. Pelatihan dan Pengembangan: 250 sesi pelatihan diadakan.
- d. Kesejahteraan Karyawan: Kenaikan gaji rata-rata sebesar 8%.
- e. Integrasi Teknologi: Proyek integrasi sistem meningkat dari 5 menjadi 8 proyek utama.
- f. Kolaborasi dan Kemitraan: Peningkatan jumlah karyawan magang dan rekrutmen baru dari 50 menjadi 70 orang.

Dari uraian di bawah ini memuat elemen-elemen utama dari *Key Performance Indicators* (KPI) yang digunakan di PT BKI beserta realisasi pencapaiannya di tahun 2022 dan 2023. KPI adalah alat utama dalam sistem pengendalian manajemen PT BKI untuk mengukur kinerja dan produktivitas. KPI mencakup berbagai aspek dari kinerja keuangan hingga operasional. Berdasarkan data dari berbagai dokumen yang telah dianalisis, berikut adalah nilai-nilai untuk indikator kinerja utama PT BKI pada tahun 2022 dan 2023:

- a. EBITDA: Mengukur efisiensi operasional
 - 2022: Rp 1.063 miliar
 - 2023: Rp 1.198 miliar

EBITDA PT BKI menunjukkan peningkatan dari Rp 12,4 miliar pada tahun 2022 menjadi Rp 13,3 miliar pada tahun 2023. Hal ini mencerminkan peningkatan

efisiensi operasional perusahaan, yang berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola biaya dan meningkatkan pendapatan operasional.

b. *Net Profit Margin*: Menilai profitabilitas bersih

- 2022: 13,1%
- 2023: 13,3%

Net Profit Margin PT BKI juga mengalami peningkatan dari 13,1% pada tahun 2022 menjadi 13,3% pada tahun 2023. Peningkatan ini menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas bersih, yang mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan margin keuntungan meskipun menghadapi berbagai tantangan pasar.

c. *ROE (Return on Equity)*: Mengukur pengembalian dari ekuitas pemegang saham

- 2022: 11,2%
- 2023: 11,6%

ROE menunjukkan peningkatan dari 11,2% pada tahun 2022 menjadi 11,6% pada tahun 2023. Peningkatan ini mengindikasikan bahwa perusahaan semakin efektif dalam mengelola ekuitas pemegang saham untuk menghasilkan laba. Ini adalah tanda positif dari efisiensi manajemen dan strategi investasi perusahaan.

d. *Tingkat Ketercapaian Proyek*: Menilai penyelesaian proyek tepat waktu dan sesuai anggaran

- 2022: 89,72%
- 2023: 93,55%

Tingkat ketercapaian proyek yang menilai penyelesaian proyek tepat waktu dan sesuai anggaran menunjukkan peningkatan dari 89,72% pada tahun 2022 menjadi 93,55% pada tahun 2023. Peningkatan ini mencerminkan kemampuan perusahaan dalam manajemen proyek, termasuk perencanaan, eksekusi, dan penyelesaian proyek sesuai dengan jadwal dan anggaran yang telah ditetapkan.

e. *Customer Satisfaction Index (Indeks Kepuasan Pelanggan)*

- 2022: 4.1
- 2023: 4.3

Customer Satisfaction Index mengalami peningkatan dari 4.1 pada tahun 2022 menjadi 4.3 pada tahun 2023. Indeks ini mencerminkan kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan oleh PT BKI. Peningkatan ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, yang sangat penting untuk menjaga loyalitas pelanggan dan mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Dari pencapaian KPI di atas terlihat jelas bahwa ukuran kinerja operasional PT BKI meningkat di tahun 2023 yang dikontribusikan oleh penerapan sistem pengendalian internal dan berbagai program perusahaan.

PT BKI telah menunjukkan kinerja yang kuat pada tahun 2022 dan 2023 dengan peningkatan yang signifikan dalam *EBITDA*, *Net Profit Margin*, *ROE*, *Tingkat Ketercapaian Proyek*, dan *Customer Satisfaction Index*.

Peningkatan ini mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mengelola operasionalnya secara efisien, meningkatkan profitabilitas, dan menjaga kepuasan pelanggan.

Dengan terus berfokus pada inisiatif-inisiatif perbaikan dan inovasi, PT BKI berada pada jalur yang baik untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan di masa depan.

Berikut ditampilkan laporan keuangan PT BKI untuk tahun yang berakhir 2023 dan 2022 yang menunjukkan adanya kenaikan kinerja keuangan (berdasarkan laporan auditor independen)



PKF
Paul Hadiwinata, Hidajat, Arsono,
Retno, Palilingan & Rekan

REGISTERED PUBLIC ACCOUNTANTS
DECREE OF THE FINANCE MINISTER OF THE REPUBLIC OF INDONESIA NO. 855/KM.1/2017

UOB Plaza 42nd & 30th Floor
Jl. MH. Thamrin Lot 8-10
Central Jakarta 10230 Indonesia

+62 21 29932121 (Hunting)
+62 21 3144003
jkt-office@pkfhadiwinata.com
www.pkfhadiwinata.com

Laporan No.SP-002/BKI/PKF-YKB/II/2024

**Pemegang Saham, Dewan Komisaris dan
Dewan Direksi
PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO) –
ENTITAS INDUK**

Hal: Laporan keuangan PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) (Entitas Induk) untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2023.

Terlampir kami sampaikan laporan keuangan PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) (Entitas Induk) untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2023.

Laporan keuangan PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) (Entitas Induk) untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2023 telah kami audit dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) dan entitas anak untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2023 yang dalam laporan kami No.00125/2.1133/AU.1/05/0345-4/1/II/2024 tanggal 23 Februari 2024, menyatakan pendapat wajar tanpa modifikasi.

Sesuai dengan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 4, paragraf 6 disebutkan laporan keuangan tersendiri hanya dapat disajikan sebagai informasi tambahan dalam laporan keuangan konsolidasian. Entitas induk tidak boleh menyajikan laporan keuangan tersendiri sebagai laporan keuangan bertujuan umum (*general purposes financial statement*). Laporan keuangan PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) (Entitas Induk) tersebut tidak dimaksudkan untuk disebarluaskan ataupun digunakan untuk kepentingan lainnya, kecuali ditujukan semata-mata hanya untuk kepentingan manajemen Perusahaan. Oleh karena itu kami tidak menyertakan suatu pendapat atas laporan keuangan ini.

Report No.SP-002/BKI/PKF-YKB/II/2024

**The Stockholders, Boards of Commissioners and Board of Directors
PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO) –
PARENT ENTITY**

Subject: Financial statements of PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) (Parent Entity) for the year ended December 31, 2023.

We submit below the financial statements of PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) (Parent Entity) for the year ended December 31, 2023.

We have audited the financial statements of PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) (Parent Entity) for the year ended December 31, 2023 and are an integral part of the consolidated financial statements of PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) and its subsidiaries for the year ended December 31, 2023 which in our report No.00125/2.1133/AU.1/05/0345-4/1/II/2024 date February 23, 2024, expressed unmodified opinion.

In accordance with the Statement of Financial Accounting Standards (PSAK) No. 4, paragraph 6 states that separate financial statements can only be presented as additional information in the consolidated financial statements. The parent entity may not present a separate financial report as a general-purpose financial statement. Financial statements PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) (Parent Entity) is not intended to be disseminated or used for other purposes, unless it is intended solely for the benefit of the Company's management. Therefore, we did not include an opinion on these financial statements.

**Kantor Akuntan Publik/Registered Public Accountant
Paul Hadiwinata, Hidajat, Arsono, Retno, Palilingan & Rekan**

Yosef Kresna Budi, CPA



Surat Izin Praktek Akuntan Publik/License of Public Accountant No.AP.0345
Izin Usaha/Business License No.855/KM.1/2017
23 Februari/February 2023

PAUL HADIWINATA, HIDAJAT, ARSONO, RETNO, PALILINGAN & REKAN is a member firm of PKF Global, the network of member PKF International Limited, each of which is a separate and independent legal entity and does not accept any responsibility or liability for the actions or inactions of any individual member or correspondent firm or firms.

The original financial statements
included herein is in Indonesian language

PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)
ENTITAS INDUK
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 2023 DAN 2022
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)
PARENT ENTITY
STATEMENTS OF PROFIT OR LOSS AND
OTHER COMPREHENSIVE INCOME
FOR THE YEARS ENDED
DECEMBER 31, 2023 AND 2022
(Expressed in of Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2023	2022	
PENDAPATAN USAHA	18	1.062.995.350.690	908.417.076.794	REVENUE
BEBAN JASA LANGSUNG	19	(520.248.342.738)	(462.673.732.323)	DIRECT COST
BEBAN JASA TIDAK LANGSUNG	19	(99.254.776.390)	(91.728.768.364)	INDIRECT COST
LABA KOTOR		<u>443.492.231.562</u>	<u>354.014.576.107</u>	GROSS PROFIT
Beban penjualan	20	(9.923.066.816)	(10.156.925.944)	Selling expenses
Beban umum dan administrasi	21	(232.839.648.218)	(199.387.599.645)	General and administrative expenses
Pendapatan (beban) lain-lain - bersih	22	10.327.661.423	15.577.184.142	Other income (expenses) - net
Pendapatan dividen	23	117.000.000.000	--	Dividend income
LABA SEBELUM PAJAK		<u>328.057.177.951</u>	<u>160.047.234.660</u>	PROFIT BEFORE TAX
Manfaat (beban) pajak penghasilan				Income tax benefit (expenses)
Kini	14.b	(48.981.842.550)	(39.121.598.726)	Current
Tangguhan	14.b	(8.340.441.055)	(149.344.108)	Deferred
Jumlah beban pajak		<u>(57.322.283.605)</u>	<u>(39.270.942.834)</u>	Total tax expenses
LABA TAHUN BERJALAN		<u>270.734.894.346</u>	<u>120.776.291.826</u>	PROFIT FOR THE YEAR
PENDAPATAN KOMPREHENSIF LAIN				OTHER COMPREHENSIVE INCOME
Pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi				Item that will be not reclassified subsequently to profit or loss
Pengukuran kembali program imbalan pasti - setelah pajak	16	(14.477.809.801)	1.219.492.592	Remeasurement of defined benefit obligation - after net off tax
JUMLAH PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN		<u>256.257.084.545</u>	<u>121.995.784.418</u>	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR

Dalam memperluas perspektif penelitian, membandingkan dan sekaligus juga review terhadap beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Terdapat 4 hasil penelitian terlebih dahulu yang mendukung penelitian ini. Penelitian terdahulu berikut dipetakan berdasarkan nama judul, sumber tahun, persamaan, perbedaan dan hasil penelitian yang dapat dilihat pada tabel berikut:

No.	Nama Judul	Sumber / Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Khabibah, Pengaruh Faktor-faktor Pengawasan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil (studi Kasus di BAPPEKO Kediri)	2006	Peran Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja	Peningkatan Kinerja Organisasi	Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa faktor-faktor pengawasan yang terdiri dari Pengarahan (X1), Inspeksi (X2) dan Penilaian (X3) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y

No.	Nama Judul	Sumber / Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
					(Produktivitas Kerja Pegawai)
2	Yasri, Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Proyek Pada Dinas Bina Marga Dan Pengairan Kabupaten Rokan Hulu	2013	Peran Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja	Peningkatan Kinerja Organisasi	Dengan menggunakan analisis regresi, hasil penelitian menunjukkan bahwa variable pengawasan berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai
3	Ambarita dan Herianto, Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Kasus pada bagian Produksi PT Perkebunan Nusantara IV Bah Butong Sumatera Utara)	2014	Peran Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja	Peningkatan Kinerja Organisasi	Dengan menggunakan analisis regresi, penelitian menunjukkan bahwa variable pengawasan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai

KESIMPULAN

1. Sistem pengendalian manajemen (*Management Control System*) yang diterapkan di PT BKI pada tahun 2022 dan 2023 telah berperan signifikan dalam peningkatan produktivitas karyawan. Elemen-elemen sistem pengendalian manajemen seperti penyelarasan KPI, pengawasan berkala, sistem penghargaan dan insentif, pelatihan dan pengembangan karyawan, integrasi teknologi, *Balanced Scorecard*, serta proses perencanaan dan penganggaran yang komprehensif telah membantu perusahaan dalam mencapai target strategis dan meningkatkan efisiensi operasional. Peningkatan produktivitas dari Rp 1,01 miliar per karyawan pada tahun 2022 menjadi Rp 1,07 miliar per karyawan pada tahun 2023 mencerminkan keberhasilan implementasi sistem pengendalian manajemen ini.
2. Secara keseluruhan, peningkatan dalam semua indikator kinerja utama ini menunjukkan bahwa PT BKI berhasil meningkatkan produktivitas dan efisiensi

operasionalnya selama tahun 2022 dan 2023. Hal ini dapat diatribusikan pada berbagai inisiatif perbaikan yang dilakukan oleh manajemen, termasuk peningkatan efisiensi biaya, pengelolaan proyek yang lebih baik, dan fokus pada kepuasan pelanggan. Peningkatan produktivitas yang signifikan dari Rp 1,01 miliar per karyawan pada tahun 2022 menjadi Rp 1,07 miliar per karyawan pada tahun 2023, atau sebesar 5,94%, mencerminkan keberhasilan strategi ini. Sistem pengendalian manajemen telah membantu PT BKI dalam mengarahkan sumber daya manusia secara efektif, memastikan bahwa setiap karyawan bekerja secara optimal dan berkontribusi pada kesuksesan keseluruhan perusahaan.

Dengan terus memperkuat elemen-elemen sistem pengendalian manajemen dan menyesuaikannya dengan kebutuhan perusahaan yang dinamis, PT BKI dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*. 8th Edition. New York, Pearson Education (2013): 252-254
- Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page (2006): 120, 122-124, 131, 139-140, 143-144
- Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page. (2015).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review* (1992), 70(1), 71-79.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education. (2007)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson. (2013).
- Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. (2010).
- Miles, R. E., & Snow, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill. (1978).
- Güldenpfennig, F., Hald, K. S., & Hansen, A. Management Control Systems in Manufacturing: Complementary Use and Reduction of Internal Tensions. *Journal of Management Control* (2021), 32(2), 123-144.
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science* (1994): 5(2), 121-147.
- McKinsey & Company. *State-Owned Enterprises: Catalysts for Public Value Creation?*. McKinsey & Company. (2020).
- PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero). *Buku RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan) 2025-2029* (2024)
- PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero). www.bki.co.id