



Analysis of the Implementation of the Management Control System at PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalat

Ribka Aurelia Andreuni Rumenser^{1*}, Victorina Tirayoh², Diana Lintong³
Universitas Sam Ratulangi

Corresponding Author: Ribka Aurelia Andreuni Rumenser
ribkarumenser01@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Management Control System (SPM), Organizational Performance, Management Control System

Received : 20, February

Revised : 22, April

Accepted: 24, June

©2026 Rumenser, Tirayoh, Lintong:

This is an open-access article distributed under the terms of the

[Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This research is motivated by the importance of a management control system in increasing the effectiveness, efficiency, and accountability of companies, especially in the telecommunications industry which has high operational complexity. This study aims to analyze the application of the management control system in PT. Telkom Infrastruktur Indonesia. The theoretical foundations used include the concept of management control systems according to Murhaban and Adnan, Anthony and Govindarajan, as well as the theory of management control structure and processes. The research uses a qualitative method with a descriptive approach through interviews, observations, and documentation. The results of the study show that the implementation of the management control system has gone well through a clear organizational structure, effective delegation of authority, and a systematic process of planning, budgeting, implementing, and evaluating performance so as to support the effective achievement of the company's goals.

Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut

Ribka Aurelia Andreuni Rumenser^{1*}, Victorina Tirayoh², Diana Lintong³

Universitas Sam Ratulangi

Corresponding Author: Ribka Aurelia Andreuni Rumenser

ribkarumenser01@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), Kinerja Organisasi, Management Control System

Received : 20, Februari

Revised : 22, April

Accepted: 24, Juni

©2026 Rumenser, Tirayoh, Lintong:

This is an open-access article distributed under the terms of the

[Creative Commons Atribusi 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

[Internasional.](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas perusahaan, khususnya pada industri telekomunikasi yang memiliki kompleksitas operasional tinggi. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia. Landasan teori yang digunakan meliputi konsep sistem pengendalian manajemen menurut Murhaban dan Adnan, Anthony dan Govindarajan, serta teori struktur dan proses pengendalian manajemen. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen telah berjalan baik melalui struktur organisasi yang jelas, pendelegasian wewenang efektif, serta proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja yang sistematis sehingga mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif.

PENDAHULUAN

Sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan salah satu aspek krusial dalam upaya menjaga efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pelaksanaan strategi organisasi. Sistem pengendalian manajemen (SPM) adalah proses di mana manajer mempengaruhi anggota organisasi untuk melaksanakan strategi secara efektif dan efisien, meliputi penetapan tujuan, perencanaan, pengukuran kinerja, evaluasi hasil, serta tindakan korektif. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang mengarahkan perilaku individu dan unit organisasi agar tujuan perusahaan tercapai secara optimal. Penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis, meminimalkan risiko penyimpangan, dan menyediakan informasi yang akurat serta tepat waktu bagi pengambilan keputusan. Sebaliknya, lemahnya sistem pengendalian dapat menyebabkan terjadinya ketidakefisienan sumber daya, rendahnya akuntabilitas, serta keterlambatan dalam menangani masalah operasional yang berdampak pada kinerja perusahaan.

Penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif menjadi sangat krusial terutama dalam lingkungan organisasi yang kompleks dan dinamis, seperti perusahaan telekomunikasi. Dalam konteks tersebut, sistem pengendalian manajemen tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang mengarahkan perilaku individu dan unit organisasi menuju pencapaian tujuan korporasi secara efisien dan efektif. SPM berperan penting dalam mengintegrasikan tujuan strategis ke dalam aktivitas sehari-hari, meningkatkan akuntabilitas, serta menciptakan umpan balik berkelanjutan yang mendukung adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, efektivitas sistem pengendalian manajemen sangat menentukan keberhasilan implementasi strategi dan kinerja perusahaan.

PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut bertugas membangun, memelihara, dan mengelola infrastruktur jaringan telekomunikasi (seperti fiber optik dan kabel) di wilayah Sulawesi Utara, Maluku, dan Maluku Utara, mendukung layanan Telkom Group melalui unit-unit seperti Pembangunan & Maintenance serta Teknis Service dalam pergantian dan perbaikan kabel, adanya perambasan kabel dan perbaikan titik maintenance. Masalah-masalah ini berdampak pada efisiensi operasional dan keandalan layanan pelanggan. Faktor pendukung SPM berperan krusial melalui perencanaan RKAP, dan KPI untuk monitoring harian (3x/hari), pendelegasian wewenang ke level staf lapangan, serta evaluasi kuartalan yang memungkinkan tindakan korektif cepat seperti realokasi anggaran CAPEX/OPEX berdasarkan varians penyerapan. PT. Telkom Infrastruktur Sumalut juga memerlukan adanya suatu pengendalian guna tercapainya tujuan perusahaan secara menyeluruh yaitu dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen, PT. Telkom Infrastruktur Sumalut perlu menerapkan sistem yang dapat mengontrol proses pencapaian tujuan perusahaan.

Penelitian-penelitian terdahulu umumnya berfokus pada penerapan sistem pengendalian manajemen dalam konteks organisasi manufaktur, koperasi, lembaga keuangan, maupun sektor publik secara umum. Penelitian-penelitian tersebut lebih banyak menitikberatkan pada aspek administratif dan struktural, tanpa menggali secara mendalam efektivitas sistem pengendalian manajemen di unit teknis operasional seperti unit Pembangunan & Maintenance. Dalam PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut memerlukan sistem pengendalian manajemen yang tidak hanya kuat secara prosedural, tetapi juga adaptif terhadap kondisi lapangan. Peneliti tertarik mengambil judul ini karena ingin mengetahui apakah dengan penerapan sistem pengendalian manajemen tujuan perusahaan dapat tercapai secara menyeluruh.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi

Akuntansi merupakan proses sistematis yang meliputi pencatatan, pengelompokan, pengelolaan, dan penyajian informasi keuangan untuk menghasilkan laporan yang berguna bagi pihak-pihak berkepentingan dalam pengambilan keputusan. Menurut Rinaldi dan Nurhaliza (2024:2), akuntansi bertujuan menyediakan informasi keuangan yang mudah dipahami oleh pihak yang berkepentingan. Sementara itu, Hery (2021:1) mendefinisikan akuntansi sebagai sistem informasi yang menyampaikan laporan mengenai kinerja dan kondisi keuangan suatu entitas. Dengan demikian, akuntansi berperan penting dalam menyediakan informasi keuangan yang relevan dan akurat guna mendukung pengambilan keputusan ekonomi.

Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan proses identifikasi, pengukuran, pencatatan, analisis, dan penyajian informasi keuangan maupun non-keuangan yang digunakan manajemen untuk mendukung perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan evaluasi kinerja organisasi. Menurut Fauzan (2024:45), akuntansi manajemen berfungsi menyediakan informasi yang relevan bagi pihak internal organisasi, khususnya manajer, dalam menjalankan fungsi manajerial. Sementara itu, Fajrillah dkk. (2021:59) menjelaskan bahwa akuntansi manajemen mencakup proses identifikasi, analisis, interpretasi, dan komunikasi peristiwa ekonomi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, akuntansi manajemen berperan penting dalam membantu manajemen menyusun strategi, mengendalikan aktivitas, dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan proses yang digunakan manajer untuk memastikan strategi organisasi dapat diterapkan secara efektif dan efisien. Menurut Anthony dan Govindarajan (2020:94), pengendalian manajemen adalah proses yang meliputi penetapan tujuan, perencanaan, pengukuran kinerja, evaluasi hasil, serta tindakan korektif guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, Mulyadi (2022:134) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen yang efektif mampu menciptakan prosedur kerja yang sistematis, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, serta meminimalkan kesalahan dan kecurangan dalam organisasi. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen berperan penting dalam memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai sasaran strategis perusahaan.

Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Murhaban dan Adnan (2020:27), sistem pengendalian manajemen memiliki empat unsur utama, yaitu detector/sensor, assessor/penilai, effector/pelaksana, dan communication network/jaringan komunikasi. Detector berfungsi mengidentifikasi kondisi atau aktivitas yang terjadi dalam organisasi, assessor bertugas membandingkan kondisi aktual dengan standar yang telah ditetapkan, sedangkan effector berperan mendorong tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Sementara itu, communication network berfungsi menyalurkan informasi dari detector dan assessor kepada effector agar proses pengendalian dapat berjalan efektif dan terkoordinasi.

Struktur Pengendalian Manajemen

Menurut Murhaban dan Adnan (2020:10-12), struktur pengendalian manajemen terdiri dari struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, serta pusat-pusat pertanggungjawaban. Struktur organisasi berfungsi membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab agar koordinasi organisasi berjalan efektif. Pendelegasian wewenang dilakukan untuk meningkatkan akuntabilitas, mempercepat pengambilan keputusan, dan mendukung fleksibilitas organisasi. Selain itu, struktur pengendalian manajemen mencakup pembentukan pusat pertanggungjawaban seperti pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Menurut Fauzan (2024:102), masing-masing pusat pertanggungjawaban memiliki fokus pengukuran kinerja yang berbeda sesuai tanggung jawab manajernya, baik dalam pengendalian biaya, pencapaian pendapatan, laba, maupun investasi.

Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan siklus yang terdiri dari struktur dan proses yang saling berkaitan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Anthony dan Govindarajan (2020:93), proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari empat tahapan utama, yaitu perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Perencanaan strategis dilakukan untuk menetapkan tujuan dan program organisasi, sedangkan penyusunan anggaran berfungsi sebagai pedoman penggunaan sumber daya. Tahap pelaksanaan dilakukan sesuai

rencana dan anggaran yang telah ditetapkan, sementara evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan target atau standar yang telah ditentukan. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar dalam pengambilan tindakan korektif guna meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD), pajak daerah terbagi menjadi dua kelompok utama:

1. Pajak Provinsi, yaitu pajak yang dipungut oleh pemerintah provinsi dan berlaku di seluruh wilayah provinsi, meliputi: Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor, Pajak Air Permukaan, dan Pajak Rokok.
2. Pajak Kabupaten/Kota, yaitu pajak yang menjadi kewenangan pemerintah kabupaten atau kota, terdiri atas: Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan, Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan, Pajak Barang dan Jasa Tertentu, Pajak Reklame, Pajak Air Tanah, Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, Pajak Sarang Burung Walet, serta Opsen Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor.

METODOLOGI

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang bertujuan memahami makna, pengalaman, atau fenomena sosial secara mendalam melalui data non-numerik, seperti wawancara, observasi, atau analisis teks (Hasan et al., 2025: 35). Jenis data yang digunakan berbentuk informasi lisan maupun tulisan yang dilakukan dengan cara wawancara mengenai sistem pengendalian manajemen pada Unit Pembangunan dan Maintenance di PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Telkom Wilayah telekomunikasi Sulawesi utara-Maluku yang berlokasi di Jl. W.R. Supratman, Lawangirung, Kec. Wenang, Kota Manado, Sulawesi Utara. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni - Desember 2025.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut Hasan et al. (2025: 35) data kualitatif, yaitu jenis data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan pihak-pihak yang bersangkutan dengan penelitian tentang sistem pengendalian manajemen.

Sumber Data

Menurut Nartin dkk. (2024:31), sumber data dalam penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber asli melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi (Sugiyono, 2022:213). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak PT. Telkom Infrastruktur Indonesia, yaitu Bapak Lonel Baringin selaku Kepala District TIF Sumalut dan Bapak Fazri dari Unit Pembangunan & Maintenance TIF, serta observasi langsung di lokasi penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, buku, jurnal, artikel, internet, dan berbagai literatur yang relevan dengan penelitian untuk mendukung pembahasan penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2022:225), metode pengumpulan data merupakan langkah strategis dalam penelitian untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi.

1. Wawancara dilakukan secara langsung dengan pihak Unit Pembangunan & Maintenance PT. Telkom Infrastruktur Indonesia guna memperoleh informasi mengenai pelaksanaan sistem pengendalian manajemen.
2. Observasi dilakukan dengan mengamati kegiatan operasional, manajemen internal, serta interaksi antar karyawan dan manajer untuk melihat penerapan sistem pengendalian manajemen secara nyata.
3. Sementara itu, dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen, laporan, arsip, dan data perusahaan yang relevan untuk mendukung serta memperkuat validitas hasil penelitian (Hardani dkk., 2023:123–149).

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Menurut Sugiyono (2022:25), analisis deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk menggambarkan, menjelaskan, serta menafsirkan data berupa kata-kata atau kalimat, bukan angka, tentang situasi dan fenomena yang berlangsung secara alamiah di lapangan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama, yang langsung terlibat dalam proses pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, sehingga hasil penelitian mampu menunjukkan realitas yang objektif dan sesuai fakta di lokasi penelitian. Cara mengidentifikasi dan menjabarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan Penerapan sistem pengendalian manajemen pada Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut.

Proses Analisis Data

Tahap-tahap analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Kurniasih et al., 2021: 6) :

1. Melakukan wawancara, dokumentasi dan observasi untuk mengetahui gambaran umum perusahaan dan untuk mengumpulkan data berkaitan dengan penerapan sistem pengendalian manajemen pada Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut.
2. Melakukan analisis penerapan sistem pengendalian manajemen yaitu perencanaan strategis, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja.
3. Mengidentifikasi penerapan sistem pengendalian Manajemen divisi/unit.
4. Menarik kesimpulan dan saran berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan.

HASIL PENELITIAN

Struktur Pengendalian Manajemen

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi diperlukan sebagai sarana untuk menunjang peningkatan kemampuan dan fungsi organisasi, serta memberikan gambaran tentang pertanggungjawaban sekaligus sekaligus mencerminkan pembagian tugas dan wewenang dalam suatu organisasi. Struktur organisasi yang diterapkan pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut secara jelas menggambarkan wewenang tugas tanggung jawab, dan kewajiban setiap tingkatan manajemen dengan baik. Perusahaan juga telah merumuskan dengan jelas fungsi-fungsi pokok, tugas dan tanggung jawab unit kerja pada perusahaan.

2. Pendelegasian Wewenang Dan Tanggung Jawab

Penerapan struktur pengendalian manajemen akan lebih efektif dan efisien digunakan jika memiliki struktur organisasi yang baik dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan fungsi yang dibutuhkan dalam perusahaan. PT. Telkom infrastruktur sumalut membagi setiap tugas dan tanggung jawab berdasarkan susunan organisasi dimana setiap tingkatan pengambilan keputusan memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing. Pendelegasian wewenang di TIF Sumalut dilakukan secara berjenjang dari atas ke bawah melalui proses RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) dan KPI. Target strategis dari direksi diturunkan ke EVP, HOD, manager, hingga staf, dengan keterlibatan stakeholder seperti pelanggan Telkomsel. Untuk anggaran, HOD seperti Pak Lonli bertanggung jawab atas kendali utama, terutama OPEX; CAPEX masih dikelola Telkom.

3. Pusat Pertanggungjawaban

PT. Telkom Infrastruktur Sumalut Head of District Sumalut yang memiliki wewenang dan memegang kendali Pusat pertanggungjawaban utama adalah HOD TIF Sumalut untuk operasional dan anggaran distrik, termasuk monitoring KPI real-time (3 kali sehari) dan evaluasi kuartalan. Masing-masing pusat pertanggung jawaban memiliki target dan dibagi perwilayah. Divisi bertanggung jawab spesifik: pembangunan dan maintenance untuk infrastruktur, finance untuk perbandingan realisasi anggaran vs. rencana (untuk RKAP tahun berikutnya), dengan approval berjenjang hingga direktur. Tetapi dalam pelaksanaannya PT. Telkom Infrastruktur Sumalut masih belum maksimal TIF Sumalut mengidentifikasi HOD dan divisi (pembangunan, maintenance, finance) sebagai pusat pertanggungjawaban, dengan fokus pada monitoring KPI operasional dan evaluasi anggaran OPEX. Namun belum ada pembentukan pusat spesifik seperti pusat biaya, pendapatan, laba, atau investasi, yang dipimpin manajer bertanggung jawab atas kinerja keuangan dan operasional secara terukur. Dan pusat investasi, pengelolaan CAPEX masih dikelola Telkom pusat, sementara OPEX unit bersifat operasional tanpa klasifikasi formal.

Proses Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut)

a. Perencanaan Strategis

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Fazri selaku penanggung jawab unit pembangunan dan maintenance serta Bapak Lonely Baringin selaku Head of District PT. Telkom Infrastruktur Indonesia, sistem pengendalian manajemen di TIF Sumalut telah diterapkan secara terintegrasi dengan sistem induk PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Proses perencanaan strategis dilakukan melalui penerapan Key Performance Indicator (KPI) sebagai alat pengendalian utama yang disusun setiap kuartal dan diturunkan secara bertahap dari manajemen puncak hingga unit operasional.

Perencanaan strategis diawali dengan penetapan target berdasarkan kebutuhan pelanggan, seperti Telkomsel, MyRepublic, ICON+, dan Biznet. Target tersebut dianalisis berdasarkan proyeksi kebutuhan infrastruktur, termasuk pembangunan aset baru dan kegiatan maintenance. Selain itu, evaluasi hasil kerja tahun sebelumnya juga menjadi dasar dalam penyusunan strategi perusahaan.

Proses penyusunan perencanaan strategis dilakukan secara berjenjang mulai dari level direksi Telkom, Executive Vice President (EVP) wilayah KTI, Head of District TIF Sumalut, manajer, hingga staf operasional. Seluruh target dan program kerja kemudian diformalkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) serta disosialisasikan melalui nota dinas, town hall, briefing harian, pengarahan pra-proyek, dan rapat koordinasi untuk memastikan seluruh unit memahami tujuan dan pelaksanaan strategi perusahaan.

b. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran di PT. Telkom Infrastruktur Indonesia terdiri atas dua jenis utama, yaitu Capital Expenditure (CAPEX) dan Operational Expenditure (OPEX), dengan fokus utama pada OPEX karena kondisi transisi perusahaan. Proses penganggaran dilakukan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang menerjemahkan target strategis ke dalam alokasi biaya operasional dan kebutuhan fisik perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, CAPEX masih dikelola oleh PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, sedangkan TIF Sumalut lebih berfokus pada pengelolaan OPEX yang berkaitan dengan kegiatan operasional seperti pembangunan jaringan dan maintenance. Penyusunan anggaran dilakukan berdasarkan program kerja tiap unit distrik dengan mempertimbangkan proyeksi kuartalan, kebutuhan operasional, dan evaluasi data tahun sebelumnya.

Tanggung jawab pengelolaan anggaran di tingkat distrik berada pada Head of District, namun proses persetujuan dilakukan secara berjenjang sesuai nilai anggaran. Pengeluaran dengan nilai tertentu dapat disetujui oleh General Manager (GM) atau Assistant Head of District (AHOD), sedangkan anggaran dengan nilai lebih besar memerlukan persetujuan tingkat teritori hingga direktur. Struktur ini menunjukkan adanya pembagian wewenang dan pengendalian anggaran yang sistematis dalam organisasi.

c. Pelaksanaan

Pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia, tahap pelaksanaan sistem pengendalian manajemen didukung oleh struktur organisasi yang terbagi secara jelas berdasarkan fungsi operasional dan pendukung. Struktur tersebut terdiri atas empat unit utama, yaitu Divisi Pembangunan dan Maintenance, Unit Teknis Service, Unit Pengelolaan Kabel Antar Kota, serta Unit Support yang mencakup Human Capital dan Finance. Pembagian tugas ini bertujuan untuk meningkatkan koordinasi, efektivitas kerja, dan kejelasan tanggung jawab dalam pelaksanaan program kerja. Pelaksanaan program kerja di TIF Sumalut juga didukung oleh sistem pengawasan dan evaluasi berbasis Key Performance Indicators (KPI) yang dimonitor melalui sistem digital secara real-time. Pengawasan dilakukan setiap hari sebanyak tiga kali untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai target yang telah ditetapkan. Selain itu, evaluasi dilakukan secara kuartalan guna menilai pencapaian kinerja dan mengidentifikasi hambatan operasional. Pendekatan ini menunjukkan penerapan pengendalian manajemen yang menggabungkan pengawasan diagnostik secara real-time dan evaluasi interaktif secara berkala untuk mendukung efektivitas pelaksanaan program perusahaan.

d. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja di TIF Sumalut mengadopsi pendekatan berjenjang (cascading KPI) dari level Direktur, EVP (Executive Vice President), HOD (Head of Division/District), manajer, hingga staf, Proses ini dilakukan kuartalan melalui perhitungan pencapaian target KPI nya sesuai dengan yang sudah dilakukan apakah tercapai atau tidak, menghasilkan skor numerik yang mencerminkan tingkat achievement (pencapaian). Setelah di skor dan akan dikirim ke tahap Approval bertahap oleh atasan langsung, dengan alur sebagai berikut: staf menyelesaikan dan mengisi data (closing), manajer memberikan persetujuan (approved), manajer mengajukan kepada HOD, kemudian HOD ke EVP, dan EVP kepada Direktur untuk persetujuan akhir. Dengan penekanan pada pencapaian (achievement) versus target awal, yang mendukung transparansi dan motivasi intrinsik karyawan.

Analisis varians anggaran, khususnya pada OPEX (Operating Expenditure), dilakukan oleh unit finance untuk menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun berikutnya, sebelum menyusun RKAP di tahun selanjutnya apakah yang dianggarkan untuk District Sumalut sudah terserap optimal, proses perbandingan dilakukan secara periodik, terutama pada akhir tahun, untuk menganalisis tingkat penyerapan anggaran distrik Sumalut terhadap alokasi awal.

Tabel 1. Perbandingan Realisasi Anggaran OPEX

Tahun	Alokasi Anggaran (Rp juta)	Realisasi (Rp juta)	Variance (Rp juta)	Tipe Variance	Implikasi untuk RKAP Berikutnya
2024	100	80	-20	Under-absorption	Penurunan alokasi ke Rp80 juta
2025	100	150	+50	Over-absorption	Peningkatan alokasi sesuai kebutuhan

Temuan ini menunjukkan perbandingan realisasi versus alokasi tahunan (misalnya, 80% atau 150% serapan), yang menjadi dasar penyesuaian RKAP, tujuannya adalah meminimalkan gap (selisih) anggaran guna optimalisasi perencanaan masa depan, sebagaimana diungkapkan informan. Jika anggaran OPEX dialokasikan sebesar Rp100 juta untuk tahun 2025, evaluasi akan membandingkan realisasi aktual. Hasil under-absorption (penyerapan di bawah alokasi) atau over-absorption (penyerapan melebihi alokasi) menjadi pertimbangan utama untuk penyesuaian RKAP tahun berikutnya.

PEMBAHASAN

Analisis Struktur Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut

Berdasarkan hasil penelitian, struktur sistem pengendalian manajemen pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia telah diterapkan secara terintegrasi dan berjenjang sesuai sistem perusahaan induk. Struktur organisasi perusahaan bersifat hierarkis mulai dari tingkat direksi nasional, Executive Vice President (EVP) wilayah Kawasan Timur Indonesia (KTI), Head of District (HOD), manajer, hingga staf operasional. Struktur ini mencakup divisi pembangunan, maintenance, teknis service, support, serta unit kabel antar kota yang mendukung operasional infrastruktur perusahaan.

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dilakukan secara bertahap melalui mekanisme RKAP dan Key Performance Indicator (KPI). Target strategis dari manajemen pusat diturunkan ke setiap level organisasi dan dikomunikasikan melalui nota dinas, town hall, briefing, dan rapat koordinasi sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan sesuai tujuan perusahaan. Pusat pertanggungjawaban utama berada pada Head of District yang bertanggung jawab atas operasional dan pengelolaan anggaran distrik, termasuk pengawasan KPI secara real-time dan evaluasi kinerja berkala. Namun, penerapan pusat pertanggungjawaban di TIF Sumalut masih belum maksimal karena anggaran investasi (CAPEX) masih dikendalikan oleh PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk sebagai perusahaan induk, sedangkan pengelolaan anggaran operasional (OPEX) di tingkat distrik masih terbatas. Selain itu, belum adanya pembagian pusat pertanggungjawaban yang spesifik menyebabkan tanggung jawab keuangan tiap unit belum sepenuhnya jelas.

Analisis Proses Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut

Berdasarkan hasil penelitian, proses sistem pengendalian manajemen (SPM) pada TIF Sumalut telah diterapkan dengan baik dan terintegrasi dengan sistem induk PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Perusahaan menjalankan layanan pengelolaan dan pengembangan infrastruktur jaringan fiber untuk mendukung kebutuhan pelanggan seperti Telkomsel, MyRepublic, dan Biznet, termasuk pembangunan dan pemeliharaan jaringan kabel serta tiang telekomunikasi.

Pada tahap perencanaan strategis, TIF Sumalut menetapkan target Key Performance Indicator (KPI) secara kuartalan yang diturunkan dari level direksi nasional hingga staf operasional. Proses ini dilakukan melalui mekanisme berjenjang dan disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan serta target pengembangan infrastruktur. Hal tersebut sesuai dengan teori Anthony dan Govindarajan (2020) mengenai pentingnya penetapan tujuan dan strategi operasional dalam pengendalian manajemen.

Dalam penyusunan anggaran, TIF Sumalut menggunakan RKAP sebagai dasar pengalokasian CAPEX dan OPEX. Namun, pengelolaan CAPEX masih berada di bawah kendali perusahaan induk karena perusahaan masih dalam masa transisi, sementara TIF Sumalut lebih berfokus pada pengelolaan OPEX untuk kegiatan operasional seperti maintenance dan pembangunan jaringan. Pengendalian anggaran dilakukan secara berjenjang sesuai nilai anggaran sehingga penggunaan sumber daya dapat dikendalikan secara efektif.

Tahap pelaksanaan didukung oleh struktur organisasi yang jelas melalui pembagian unit kerja berdasarkan fungsi operasional dan support, yaitu Divisi Pembangunan dan Maintenance, Teknis Service, Pengelolaan Kabel Antar Kota, serta Support (HC dan Finance). Pengawasan dilakukan secara real-time melalui sistem digital sebanyak tiga kali sehari dan dievaluasi secara kuartalan untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan program dengan target KPI yang telah ditetapkan.

Sementara itu, evaluasi kinerja dilakukan secara berkala melalui sistem cascading KPI dari tingkat staf hingga direktur. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan realisasi anggaran dan pencapaian kinerja terhadap target yang telah direncanakan sebelumnya. Proses ini membantu perusahaan mendeteksi penyimpangan sejak dini serta menjadi dasar dalam pengambilan tindakan korektif dan penyusunan RKAP berikutnya. Dengan demikian, penerapan proses sistem pengendalian manajemen di TIF Sumalut dinilai mampu meningkatkan efektivitas pengendalian operasional, akuntabilitas, dan pencapaian target perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis.

Tabel 2. Analisis Struktur Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut

No	Komponen Utama Struktur Pengendalian Manajemen (Murhaban & Adnan, 2020: 10-12)	Perusahaan	Analisis
1.	Struktur Organisasi adalah kerangka pola pekerjaan dan kelompok tugas atau fungsi bagian-bagian organisasi yang akan dipakai untuk mencapai tujuan organisasi, meliputi bentuk fungsional, divisional, dan matriks	Struktur organisasi yang diterapkan pada PT. Telkom Infrastruktur Sumalut telah tersusun dengan jelas dan mencakup seluruh pembagian tugas sesuai fungsi masing-masing. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan struktur organisasi perusahaan berjalan efektif serta sejalan dengan pola kerja dan fungsi yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.	Struktur organisasi perusahaan telah tersusun jelas dengan pembagian tugas fungsional yang mendukung tujuan organisasi, sesuai definisi sebagai kerangka pola pekerjaan (fungsional, divisional, atau matriks). Kondisi ini menandakan efektivitas dalam mendistribusikan fungsi untuk pencapaian target. Analisis menyimpulkan sudah sesuai.

<p>2.</p>	<p>Pendelegasian wewenang dan Tanggungjawab, Struktur organisasi memengaruhi delegasi wewenang melalui desentralisasi, di mana wewenang didelegasikan ke bawah dan mendatar untuk mendukung pengendalian, seperti pada struktur matriks yang mengkaitkan garis wewenang vertikal dan horizontal.</p>	<p>Pendelegasian wewenang dan Tanggungjawab pada PT. Telkom Infrastruktur Sumalut dilakukan dengan membagi setiap tugas dan kerja Unit. Hal ini menunjukkan bahwa pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam perusahaan telah berjalan efektif karena mampu mendistribusikan tanggung jawab kepada setiap fungsi dalam struktur organisasi.</p>	<p>Pendelegasian dilakukan melalui pembagian tugas per unit, yang mencerminkan desentralisasi vertikal dan horizontal untuk pengendalian efektif, sebagaimana pada struktur matriks. Hal ini memastikan tanggung jawab terdistribusi dengan baik antar fungsi organisasi. Analisis menyimpulkan sudah sesuai</p>
<p>3.</p>	<p>Pusat Pertanggungjawaban, terkait pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi dipimpin manajer yang bertanggung jawab atas kinerja keuangan (pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi) dan operasional, dengan evaluasi periodik Realisasi vs. Target pusat.</p>	<p>Pusat pertanggungjawaban yang di diterapkan oleh PT. Telkom Infrastruktur Sumalut belum berjalan secara optimal karena perusahaan masih berada pada tahap transisi. Dalam kondisi tersebut, tanggung jawab atas anggaran CAPEX (Capital Expenditure) masih berada di bawah pengelolaan perusahaan induk, yaitu Telkom Indonesia. Sementara itu, anggaran OPEX (Operational Expenditure) yang dikelola District Sumalut relatif terbatas dan dibatasi oleh plafon anggaran, sehingga seluruh pengeluaran pengadaan tetap berada di bawah kendali Head of District. Ketiadaan pembagian unit pusat pertanggungjawaban ini berdampak pada</p>	<p>Pusat pertanggungjawaban belum optimal karena perusahaan dalam tahap transisi, dengan CAPEX dikelola induk (Telkom Indonesia) dan OPEX terbatas di District Sumalut di bawah Head of District. Ketiadaan unit spesifik (seperti pusat biaya atau laba) dengan evaluasi realisasi vs. target menurunkan akuntabilitas keuangan. Analisis menyimpulkan belum sesuai.</p>

		rendahnya akuntabilitas keuangan yang spesifik pada tiap unit.	
--	--	--	--

Sumber : Data Olahan, 2025

Tabel 3. Analisis Proses Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut

No	Tahapan Utama Proses Sistem Pengendalian Manajemen (Anthony dan Govindarajan, 2020)	Perusahaan	Analisis
1.	Perencanaan strategis merupakan Proses sistematis penentuan sasaran jangka panjang, strategi, dan alokasi sumber daya untuk menghadapi peluang dan tantangan organisasi, proses ini melibatkan seluruh level organisasi untuk perencanaan strategi.	Perencanaan Strategis yang ditetapkan oleh PT. Telkom Infrastruktur Sumalut sudah maksimal dan sesuai dibuktikan dengan adanya rencana kerja yang dilaksanakan secara rutin per kuartal dan direncanakan setiap tahunnya oleh pimpinan distrik agar memastikan bahwa target bisnis yang telah diterapkan pada distrik TIF Sumalut dapat tercapai dengan baik oleh unit-unit kerja operasional dibawahnya. Perencanaan strategis di TIF Sumalut dimulai dengan penetapan target Key Performance Indicator (KPI) kuartalan dari level direksi nasional, diturunkan ke EVP teritori KTI, Head of District Sumalut, manajer, hingga staf.	Perencanaan strategis PT. Telkom Infrastruktur Sumalut dilakukan secara sistematis dengan penetapan KPI kuartalan dari direksi nasional hingga staf, serta rencana kerja rutin tahunan dan per kuartal oleh pimpinan distrik. Proses ini melibatkan seluruh level organisasi untuk menghadapi peluang bisnis, mencerminkan alokasi sumber daya jangka panjang sebagaimana didefinisikan Anthony dan Govindarajan. Hal ini memastikan target operasional seperti perambasan infrastruktur tercapai dengan koordinasi vertikal yang kuat. Analisis menyimpulkan: Sudah sesuai.
2.	Penyusunan Anggaran anggaran disusun untuk memberikan jaminan bahwa rencana yang sudah dibuat dapat dilaksanakan dengan besarnya biaya yang sudah diperhitungkan. Dari	Perusahaan sudah melakukan penyusunan anggaran dengan baik, dan juga memperhatikan OPEX (Operational Expenditure), dengan CAPEX (Capital Expenditure) yang masih dikelola induk Telkom sementara OPEX	PT. Telkom Infrastruktur Sumalut melakukan penyusunan anggaran OPEX difokuskan pada program unit (seperti perbaikan maintenance) dengan rencana bulanan yang disepakati, sementara CAPEX dikelola induk Telkom

	<p>satu sisi, anggaran berfungsi sebagai alat untuk perencanaan, dan dari sisi lain sebagai alat untuk pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.</p>	<p>difokuskan pada program unit seperti perambasan kabel dan perbaikan titik maintenance. Total biaya yang akan dikeluarkan pada masing-masing program biasanya program untuk satu bulan yang sudah tersusun dan disepakati bersama. Rencana anggaran yang diajukan akan ditinjau kembali oleh penanggung jawab yang berwenang di PT. Telkom Infrastruktur Sumalut.</p>	<p>berfungsi ganda sebagai alat perencanaan dan pengendalian jangka pendek. Proses tinjau ulang oleh penanggung jawab memastikan biaya terkendali, selaras dengan prinsip anggaran untuk implementasi rencana efektif. Praktik ini mendukung efisiensi operasional di wilayah Sumalut. Analisis menyimpulkan: Sudah sesuai.</p>
3.	<p>Pelaksanaan Tahap implementasi rencana dan budget melalui prosedur operasional, tanggung jawab manajer, dan monitoring operasional harian.</p>	<p>Pelaksanaan program kerja yang sudah ditetapkan sesuai dengan rencana dan anggaran yang sudah ditetapkan, akan dinilai sejauh mana program-program tersebut terealisasi dan diterapkan oleh seluruh karyawan perusahaan. PT. Telkom infrastruktur sumalut juga memiliki KPI yang sudah di atur dari perencanaan program kerja dan evaluasi perkuartal atau 3 bulan sekali pada masing-masing unit yang ada, dan untuk pengawasan dan monitoring operasional harian sudah dengan sistem real time. Oleh karena itu setiap karyawan akan melakukan tugas dan tanggung jawabnya harus sesuai dengan Sistem yang berlaku di perusahaan.</p>	<p>Pelaksanaan implementasi program sesuai rencana dan anggaran, dengan monitoring harian real-time serta evaluasi KPI kuartalan per unit. Setiap karyawan mematuhi prosedur operasional dan tanggung jawab, mencerminkan tahap koordinasi manajer dan pengawasan harian. Sistem ini memungkinkan adaptasi cepat terhadap dinamika operasional infrastruktur. Analisis menyimpulkan: Sudah sesuai.</p>

4.	Evaluasi kinerja Proses perbandingan realisasi vs. rencana (variance analysis) untuk menilai kinerja dan perbaikan pengendalian.	PT. Telkom Infrastruktur Sumalut telah melakukan evaluasi kinerja terhadap program yang sudah disusun pada awal kuartal. Evaluasi tersebut dilakukan dengan cara membandingkan rencana anggaran yang sudah ditetapkan sebelumnya, dengan realisasi anggaran. Dalam pertemuan atau rapat kerja yang diadakan perusahaan, perusahaan juga mengevaluasi bagaimana hasil kinerja para karyawan lewat laporan pertanggungjawaban dari masing-masing unit yang dimasukkan setiap akhir kuartal atas pencapaian yang telah dicapai.	Evaluasi kinerja sudah sesuai dengan variance analysis melalui perbandingan realisasi vs. rencana anggaran kuartalan, dilengkapi laporan unit dan rapat pertanggungjawaban. Proses ini menilai pencapaian karyawan untuk perbaikan pengendalian, sesuai siklus Anthony dan Govindarajan. Dashboard dan review periodik memperkuat akuntabilitas secara berkelanjutan. Analisis menyimpulkan: Sudah sesuai.
----	--	--	--

Sumber : Data Olahan, 2025

Dari hasil analisis di atas, diketahui bahwa masih terdapat satu komponen dalam struktur pusat pertanggungjawaban yang belum selaras dengan struktur sistem pengendalian manajemen yang seharusnya, implikasi ketidakselarasan pada pusat pertanggungjawaban di PT. Telkom Infrastruktur Sumalut berpotensi menurunkan akuntabilitas keuangan spesifik per unit, meskipun proses utama pengendalian manajemen berjalan baik. Dampaknya mencakup risiko inefisiensi OPEX dan ketergantungan pada induk untuk CAPEX, yang dapat menghambat otonomi operasional, ketidakefektifan pusat pertanggungjawaban mengurangi transparansi dan evaluasi kinerja manajerial spesifik, sehingga menyulitkan identifikasi biaya tidak efisien di unit-unit seperti maintenance infrastruktur. Hal ini berisiko menimbulkan pemborosan anggaran terbatas OPEX dan kurangnya motivasi manajer untuk optimalisasi laba lokal. Secara keseluruhan, dapat melemahkan efektivitas pengendalian jangka panjang di tengah transisi perusahaan.

Namun demikian, proses serta elemen struktur pengendalian manajemen yang meliputi truktur organisasi, pendelegasian, perencanaan strategis, anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi yang sudah sesuai mempertahankan koordinasi operasional harian dan pencapaian KPI kuartalan. Ini meminimalkan dampak negatif, menjaga efisiensi program seperti perambasan kabel melalui monitoring real-time. Sistem pengendalian manajemen PT. Telkom Infrastruktur Sumalut secara keseluruhan efektif dengan enam komponen utama yang selaras (struktur organisasi, pendelegasian wewenang, perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja), tetapi perlu perbaikan pada pusat pertanggungjawaban untuk akuntabilitas penuh

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut, dapat disimpulkan bahwa struktur dan proses sistem pengendalian manajemen telah berjalan dengan baik dan terintegrasi dengan perusahaan induk PT Telkom Indonesia. Struktur organisasi yang hierarkis, pendelegasian wewenang melalui RKAP dan KPI, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja secara periodik mampu mendukung pencapaian target operasional perusahaan. Namun demikian, terdapat satu struktur sistem pengendalian manajemen, yaitu pusat pertanggungjawaban belum sesuai dan belum diterapkan secara optimal dan kewenangan pengelolaan anggaran, khususnya CAPEX yang masih terpusat serta keterbatasan OPEX di tingkat distrik, menyebabkan akuntabilitas keuangan unit kerja belum sepenuhnya maksimal. Secara keseluruhan, penerapan sistem pengendalian manajemen telah efektif pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut, tetapi masih memerlukan penyempurnaan pada aspek pembagian tanggung jawab dan fleksibilitas pengelolaan anggaran pada perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yaitu penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut disarankan untuk memperjelas pembentukan pusat pertanggungjawaban pada masing-masing unit kerja agar tanggung jawab keuangan dan operasional lebih terukur serta meningkatkan akuntabilitas kinerja.
2. Perlu adanya peningkatan kewenangan pengelolaan anggaran di tingkat distrik, khususnya dalam pengelolaan OPEX maupun sebagian CAPEX, guna meningkatkan fleksibilitas pengambilan keputusan operasional.
3. PT. Telkom Infrastruktur Indonesia (TIF) Sumalut disarankan untuk mengembangkan sistem pengendalian manajemen yang lebih desentralisasi secara bertahap, seiring proses transisi organisasi, sehingga efektivitas pengendalian dan kecepatan respons terhadap kebutuhan lapangan dapat meningkat.
4. Optimalisasi pemanfaatan sistem digital monitoring dan evaluasi kinerja perlu terus dilakukan untuk memperkuat integrasi data, transparansi, serta pengambilan keputusan berbasis informasi real-time

PENELITIAN LANJUTAN

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. Telkom Infrastruktur Indonesia, khususnya terkait efektivitas pusat pertanggungjawaban dan desentralisasi pengelolaan anggaran pada tingkat distrik. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode kuantitatif atau mixed methods agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif mengenai pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja operasional dan keuangan perusahaan. Selain itu, penelitian dapat diperluas dengan membandingkan penerapan sistem pengendalian manajemen antar distrik atau perusahaan telekomunikasi lainnya untuk mengetahui perbedaan efektivitas penerapan sistem pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajibolade, S. O., & Amos, D. D. (2022). Management control systems design and managerial performance in Nigeria's manufacturing sector. *Accounting Education*, 31(4), 431-449.
- Anggraini, D. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 21(1), 45-56.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Edisi ke-11, terj. F. X. Kurniawan Tjakrawala). Jakarta: Salemba Empat.
- Arifah, & Candra Karuma Nusantara, & Chintya Intan Febriana, Budi Utomo Vol 10, No 2 (2021). Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Manajemen Produksi (Studi Kasus Pada PT. Liebra Permana Bawen Kabupaten Semarang).
- Badollahi, I., Nurhidayah, U., Ambo Upe, A., & Inam, A. (2024). Management Control System and Firm Performance: A Strategic Approach. *International Journal of Social Science and Business*, 8(4).
- Brian W. Mahulette, Herman Karamoy, Anneke Wangkar (2020). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Manajer Produksi Pada Pt. Citra Raja Ampat Canning.
- Fajrillah et al. (2021) *Isu-Isu Kontemporer Akuntansi Manajemen*. Bandung: CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Fauzan, H. (2024). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Tangerang: Indigo Media. ISBN: 978-623-7709-64-0.
- Hardani et al. (2023) *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Hasan, H., Bora, M. A., Afriani, D., Artiani, L. E., Puspitasari, R., Susilawati, A., Dewi, P. M., Asroni, A., Yunesman, Y., Merjani, A., & Hakim, A. R. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Hery, A. (2022) *Pengantar Akuntansi 1*. Cet. 1. Yogyakarta: Yrama Widya.
- Kurniasih, D., Rusfiana, Y., Subagyo, A., & Nuradhawati, R. (2021). Teknik Analisa. *Alfabeta Bandung*, 1-119. www.cvalfabeta.com.

- Marwah, R., Anwar, A., & Syachbrani, A. (2024). Analisis sistem pengendalian manajemen dalam mendukung kinerja pada Bawaslu Kota Makassar. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 13(2), 101–112.
- Muis, M. R., & Hasibuan, M. S. P. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja dan Kepemimpinan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora*, 1(1), 275–288.
- Mulyadi. (2022). *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi Terbaru. Jakarta: Salemba Empat.
- Murhaban, M., & Adnan, A. (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Anggota Ikapi Aceh N0.021/DIA/2018. Cetakan I: September 2020 – Lhokseumawe: Sefa Bumi Persada.
- Narteh, B., Mensah, H. K., & Offei, E. (2023). The impact of management control systems on managerial performance: Evidence from Ghanaian banks. *Journal of African Business*, 24(2), 273–293.
- Nartin, Faturrahman, Deni, A., Santoso, Y. H., Paharuddin, Suacana, I. W. G., Indrayani, E., Utama, F. Y., & Tarig, W. J. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Nursyamsir, R., Ismail, T., & Ismawati, I. (2023). *Management Control System, Innovation dan Organizational Performance*. Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi, 7(4).
- Pratiwi, D.A., & Rachmawati, A. (2021). Analisis Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Efektivitas Organisasi di Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(2), 315-329.
- Putri, A.D., & Lestari, N.P. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Jasa di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 19(2), 210-220.
- Rinaldi, M. dan Nurhaliza, E. (2024) *Pengantar Akuntansi : Teori dan Panduan Dasar Akuntansi*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Royani, S., & Widiawati, T. (2023). Analysis Of Compensation Provisions In Improving Employee Performance (Case Study Of BPJS Ketenagakerjaan Sumedang). *Jobm-Journal of Bussines Management Basic*, 5(1), 11–21.
- Rugian, Veyne. (2021). Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Pada Bank SulutGo Kota Bitung. *Jurnal EMBA Vol.9, No.3* (2021).
- Sugiyono. (2022). *Metode Peneliiian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syafiqah, A. S. (2023). Analysis of the Effect of Management Control on Organization Performance and Innovative Behavior. *Jurnal Ekonomi*, 13(01).
- Talita L Kaunang, Jantje J. Tinangon, Victorina Z. Tirayoh (2021). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan.