

## MENGAPA BOUNDARY CONTROL SYSTEMS TIDAK EFEKTIF? (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN SEMEN)

**Fira Firmanila**

Universitas Indonesia,  
fira.firmanila@ui.ac.id

### **ABSTRACT**

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor penyebab *boundary control system* tidak efektif. Peran *boundary system* cukup signifikan bagi perusahaan dalam membatasi kebebasan agar perhatian perusahaan tetap mengaju pada tujuan yang telah ditentukan, namun penelitian yang dilakukan terkait dengan *boundary system* secara independen masih belum berkembang secara luas dan sebagian besar dari penelitian pun meneliti *boundary system* dengan komponen *levers of control* lainnya. Penelitian ini menggunakan studi kasus mendalam di Perusahaan Semen yang menghadapi kasus-kasus yang meningkatkan risiko reputasi. Berdasarkan hasil studi kasus, penelitian ini menemukan bahwa terdapat faktor-faktor penyebab *boundary control system* tidak efektif seperti perusahaan tidak melakukan penetapan dan mengartikulasikan yang jelas terkait hukuman yang berlaku, tidak melakukan komunikasi secara jelas dan rutin mengenai Kode Etik dan Manual Bisnis Perusahaan, tidak melakukan penetapan dan pengkomunikasian atas *strategic boundaries* terkait dengan strategi bisnis yang ditetapkan sehingga tidak dapat meminimalisir atau terhindar dari risiko lingkungan yang mengikat dari peningkatan aktifitas bisnis perusahaan, tidak ada pelatihan terkait *compliance* dengan dari divisi HCM untuk seluruh pegawai, serta desain *compliance program* perusahaan yang belum diintegrasikan dengan risiko bisnis perusahaan.

Kata kunci : Risiko Reputasi; Sistem Kontrol Manajemen; *Levers of Control*; *Boundary System*; *Compliance Program*

### **ABSTRACT**

*This study aims to identify the factors that cause the boundary control system to be ineffective. The role of the boundary system is quite significant for companies in limiting freedom so that the company's attention continues to focus on the goals that have been determined, but the research conducted related to the boundary system independently has not yet developed extensively and most of the research also examines the boundary system with the levers of control component. other. This research uses in-depth case studies in cement companies that face cases that increase reputational risk. Based on the results of the case studies, this study found that there were factors that caused the boundary control system to be ineffective, such as the company not establishing and clearly articulating the applicable penalties, not communicating clearly and routinely regarding the Company's Code of Ethics and Business Manual, not carrying out establishment and communication of strategic boundaries related to established business strategies so that they cannot minimize or avoid binding environmental risks from increased company business activities, there is no training related to compliance from the HCM division for all employees, and the design of corporate compliance programs that have not been integrated with the company's business risk.*

*Keywords : Reputation Risk; Management Control System; Levers of Control; Boundary System; Compliance Program*

## PENDAHULUAN

Terdapat perkembangan signifikan atas kompetisi di lingkungan bisnis, perusahaan pun mengembangkan strategi bisnisnya untuk dapat meningkatkan daya kompetisinya dan dapat bertahan di lingkungan yang kompetitif dan kompleks. Meningkatnya lingkungan yang kompetitif dan kompleks akan meningkatkan risiko bisnis yang melekat pada perusahaan sehingga menyebabkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi bisnis dengan risiko yang melekat pada aktifitas bisnisnya.

Risiko bisnis dapat dikelola dengan mengomunikasikan batas-batas yang harus diketahui dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen baik batas perilaku bisnis maupun strategis. Sistem ini pun memberikan kontrol yang diperlukan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan tersebut tidak membahayakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, pemegang saham, dan karyawan (Simons, 2013).

Simons (1995) mengembangkan konsep kontrol manajemen yang disebut dengan *Levers of Control* (“LOC”) yang merepresentasikan alat strategik manajemen dan konseptual teori untuk memahami hubungan antara strategi dan kontrol. *LoC* yang digagas oleh Simons (1995) terdiri dari *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control*, *interactive control*. *Boundary system* adalah alat kontrol manajemen yang dapat mengomunikasikan risiko spesifik yang harus dihindari dan menghilangkan kemampuan pegawai untuk menjustifikasi perlakuan yang dapat meningkatkan eksposur perusahaan terhadap risiko-risiko yang tidak diinginkan. Sistem ini akan menyampaikan perilaku bisnis yang dapat diterima dengan menetapkan batasan yang sesuai untuk tindakan manajerial (Tessier & Otley, 2012).

*Boundary system* memiliki kontrol strategi sebagai posisi kompetitif. *Boundary system* digunakan untuk membatasi kebebasan agar perhatian perusahaan tetap mengaju pada tujuan yang telah ditentukan, seperti kode etik dan *compliance program*. Kode etik menentukan kerangka kerja kepatuhan yang dipaksakan sendiri oleh perusahaan, sedangkan *compliance program* merupakan suatu program kepatuhan membantu karyawan untuk memahami dan menerapkan kerangka kerja ini dalam kegiatan sehari-hari mereka. Secara khusus, *boundary system* menggambarkan batas yang harus

diperhatikan dari inovasi strategis dan perilaku bisnis masing-masing di tingkat strategis dan operasional dalam menghadapi 'risiko bisnis yang ditentukan'. Sistem ini akan menyampaikan perilaku bisnis yang dapat diterima dengan menetapkan batasan yang sesuai untuk tindakan manajerial (Tessier & Otley, 2012).

Dalam beberapa kondisi, pegawai memiliki motivasi untuk dapat mencapai indikator kinerja dan tujuan perusahaan, namun terkadang keputusan dan aktifitas yang mereka lakukan dapat meningkatkan risiko reputasi perusahaan secara signifikan dan merusak bisnis dalam jangka panjang. Pegawai yang memiliki kecenderungan untuk mencari celah atau alasan dalam membenarkan perilaku mereka yang kurang tepat dikarenakan adanya ambiguitas dari atasannya. Sehingga, kode etik bisnis sangat penting dalam setiap bisnis yang memiliki strategi yang didasari oleh kepercayaan dan reputasi. Manajer harus memasang *boundary system* dalam bisnis untuk melindungi perusahaan mereka. Setiap tindakan karyawan yang dapat merusak reputasi integritas di pasar berpotensi meningkatkan risiko reputasi secara signifikan (Simons, 2013).

Meskipun peran *boundary system* yang cukup signifikan bagi perusahaan, penelitian yang dilakukan terkait dengan *boundary system* secara independen masih belum berkembang secara luas dan belum ada penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan *boundary system* tidak efektif. Sebagian besar dari studi penelitian *boundary system* menerapkan pendekatan empiris dengan tujuan untuk memahami konfigurasi *boundary system* yang diadopsi dalam kondisi tertentu dengan mengambil perspektif teori kontinjensi, yaitu, dengan asumsi bahwa kinerja suatu organisasi dibentuk oleh kesesuaian antara konteks eksternal dan pengaturan internalnya. Selain itu, sebagian besar dari penelitian pun meneliti *boundary system* dengan komponen *levers of control* lainnya, seperti Bedford (2015) yang meneliti penggunaan *levers of control* di berbagai mode inovasi dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan atau van der Kolk et al., (2020) mengeksplorasi bagaimana kombinasi elemen *levers of control* dapat menciptakan ketegangan, dan apa yang dapat dilakukan supervisor untuk mengelola ketegangan tersebut. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Nawawi (2020) meneliti mengenai meneliti efek mediasi dari sistem kontrol manajemen formal dan sistem kontrol manajemen informal dan manajemen rantai pasokan (SCM) pada hubungan antara ERP dan kinerja perusahaan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Stöber et al., (2019) menyelidiki apakah kode merupakan elemen inti yang efektif

dari program kepatuhan, apakah cara kode dirancang berdampak pada kepatuhan, apakah jenis pelatihan kepatuhan serta saluran whistle-blowing membuat perbedaan dalam hal kepatuhan dan whistleblowing.

Penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wall (2020) yang menelusuri tipe *boundary system* yang paling cocok untuk di adopsi pada perusahaan yang sedang berkembang dan bagaimana *boundary system* menyeimbangkan pencarian peluang dan inovasi baru dengan kendala perilaku untuk menangani peningkatan ukuran dan kompleksitas perusahaan. Sedikit berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan untuk mengeksplor literature mengenai *boundary system* dengan mengadopsi pendekatan penelitian berdasarkan studi kasus kualitatif tunggal yang dapat membantu untuk pengembangan teori (Eisenhardt, 1989) dan berfokus pada alasan-alasan *boundary system* tidak berjalan efektif dalam menjalankan perannya sebagai batasan dan standar perilaku bisnis.

Dikarenakan keterbatasan literatur mengenai *boundary system* dan hubungannya dengan risiko reputasi perusahaan, maka sebagai alat kontrol manajemen yang mengomunikasikan risiko spesifik yang harus dihindari dan menghilangkan kemampuan pegawai untuk menjustifikasi perlakuan yang dapat meningkatkan eksposur perusahaan terhadap risiko-risiko yang tidak diinginkan, penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan dan melengkapi literatur mengenai *Levers of Control*.

## STUDI LITERATUR

### *Levers of Control* (“LOC”)

LOC adalah sebuah kerangka konseptual yang dikembangkan oleh Simons (1995) sebagai alat implementasi dan kontrol strategi bisnis. LOC didefinisikan sebagai formal, runititas berbasis informasi, dan prosedur yang digunakan oleh senior untuk mengelola atau megubah pola aktifitas dari sebuah organisasi Simons 1995). Empat isu utama yang berkaitan erat dengan konsep ini adalah nilai dasar perusahaan, risiko yang harus dihindari, komponen utama pengukuran kinerja, dan *strategic uncertainties*. Nilai dasar perusahaan dikontrol oleh *belief system* yang menjadi pedoman dalam proses kreatif untuk mencari peluang baru dan menetapkan nilai Bersama. Risiko yang harus dihindari dikelola oleh *boundary system* yang memberikan batas perilaku atas pencarian peluang. Komponen utama pengukuran kinerja dikontrol oleh *diagnostic control* yang memonitor, mereviu, dan mengapresiasi pencapaian atas bagian dari komponen utama kinerja.

Selain itu, *strategic uncertainties* dikelola melalui *interactive control* yang digunakan untuk mengembangkan ide dan strategi baru.

Simons (1995) menjelaskan bahwa masing-masing elemen dari LOC dibutuhkan oleh perusahaan untuk menyeimbangkan tujuan dan inovasi perusahaan. Hal ini dikarenakan setiap komponen dari LoC memberikan konsep yang dapat membantu sistem pengendalian manajemen agar sesuai dengan rancangan strategis perusahaan dan menjadi pedoman untuk perilaku karyawan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan (Malmi & Brown, 2008).

Sistem pengendalian manajemen yang baik dapat menggunakan kerangka LoC sebagai sudut pandang untuk mengidentifikasi respon dinamis antara risiko dan kontrol dalam suatu perusahaan (Simons, 2013). Vasileios dan Favotto (2022) mengatakan bahwa kerangka LoC dirancang untuk dapat membantu system pengendalian manajemen agar bergantung pada perumusan strategi, namun kerangka ini juga membantu mengidentifikasi risiko pada setiap control yang dimiliki oleh LoC. Sehingga, Loc dapat membantu untuk meningkatkan pemahaman para manajer terkait dengan risk appetite yang dihadapi oleh perusahaannya.

*Belief system* dan *boundary system* yang masing-masing menjadi kontrol strategi sebagai perspektif dan posisi kompetitif. *Belief system* memiliki tujuan untuk mendorong dan memberikan keluasaan untuk belajar dan mencari informasi, sedangkan *boundary system* digunakan untuk membatasi kebebasan agar perhatian perusahaan tetap mengaju pada tujuan yang telah ditentukan, Pada dasarnya, penggunaan *belief system* dan *boundary system* adalah untuk memastikan bahwa setiap karyawan di perusahaan memahami nilai dan aturan main yang telah ditentukan (Simons, 2013).

Secara khusus, *boundary system* menggambarkan batas yang harus diperhatikan dari inovasi strategis dan perilaku bisnis masing-masing di tingkat strategis dan operasional dalam menghadapi 'risiko bisnis yang ditentukan'. Sistem ini akan menyampaikan perilaku bisnis yang dapat diterima dengan menetapkan batasan yang sesuai untuk tindakan manajerial (Tessier & Otley, 2012).

### ***Boundary System***

*Boundary system* mengomunikasikan risiko spesifik yang harus dihindari dan menghilangkan kemampuan pegawai untuk menjustifikasi perlakuan yang dapat meningkatkan eksposur perusahaan terhadap risiko-risiko yang tidak diinginkan.

*Boundary system* dalam bisnis yang paling mendasar adalah batasan yang menentukan dan mengomunikasikan standar perilaku bisnis untuk semua karyawan, contohnya adalah Kode Etik (Simons, 2013).

Batasan-batasan biasanya memiliki alasan yang jelas mengapa perusahaan melarangnya dan ditujukan kepada setiap karyawan yang mungkin tergoda untuk terlibat dalam aktivitas yang salah demi kepentingan pribadi atau kegiatan ilegal lainnya berdasarkan undang-undang, dan jelas mengapa manajer melarangnya. Pegawai, sering kali, mengejar kesempatan yang tidak sesuai dengan *intended strategy* perusahaan sehingga dapat mengambil kesempatan dalam kesenjangan hukum yang dapat meningkatkan risiko reputasi. Namun, manajer harus ingat bahwa karyawan terkadang tergoda untuk terlibat dalam aktivitas berbahaya atau tidak etis jika mereka yakin bahwa apa yang mereka lakukan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau melindungi bisnis dari konsekuensi yang merugikan (Simons, 2013).

Kode Etik Bisnis secara luas digunakan oleh perusahaan-perusahaan. Beberapa diantaranya ditujukan kepada pegawai yang kemungkinan tergoda untuk terlibat dalam aktifitas yang melanggar etika ataupun undang-undang. Sehingga, kode etik bisnis sangat penting dalam setiap bisnis yang memiliki strategi yang didasari oleh kepercayaan dan reputasi. Manajer harus memasang *boundary system* dalam bisnis untuk melindungi perusahaan mereka. Setiap tindakan karyawan yang dapat merusak reputasi integritas di pasar berpotensi meningkatkan risiko reputasi secara signifikan. Reputasi yang telah rusak terkadang tidak dapat diperbaiki dan dapat mengagalkan kemampuan bisnis untuk menerapkan strateginya (Simons, 2013).

Penegasan Kode Etik Bisnis oleh manajer harus dapat menetapkan jenis perilaku yang dilarang, mengurangi ambiguitas, dan mempersulit karyawannya untuk menjustifikasi perilaku-perilaku tersebut. Simons (2013) menjabarkan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan oleh manajemen dalam menegaskan Kode Etik Bisnis adalah dengan:

1. Menetapkan dan mengkomunikasikan hukuman atas pelanggaran

Manajer mengkomunikasikan kepada pegawai perusahaan bahwa terdapat hukuman yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari pedoman Kode Etik Bisnis dan manajer harus menjelaskan dengan jelas bahwa sanksi ditegakkan terhadap semua tingkat

perusahaan tanpa kecuali. Selain itu, manajer juga harus mampu memberi contoh melalui tindakannya sehingga tidak ada jenis perilaku yang tidak dapat diterima.

2. Menerapkan dan mengkomunikasikan Business Conduct Boundaries dan Organizational Freedom

Manajer menetapkan dan mengkomunikasikan dengan jelas mengenai Kode Etik dan Manual Bisnis pada hari pertama pegawai bekerja guna memotivasi karyawan untuk terlibat dalam praktik atau inotasi yang tidak akan melanggar Kode Etik Bisnis yang ditetapkan. Kode Etik Bisnis merupakan cara ampuh manajer untuk mengkomunikasikan pentingnya integritas.

3. Menetapkan Pengendalian Internal (Internal Control)

Manajemen harus memperhatikan pelanggaran yang disengaja maupun tidak disengaja dalam bisnis proses perusahaan dengan menggunakan internal control. Kesalahan dapat terjadi disegala keadaan dan situasi, contohnya staff melakukan kesalahan dalam memproses transaksi. Internal control dibentuk untuk dapat memastikan informasi akuntansi yang dapat dipercaya dan mengamankan asset perusahaan.

4. Menetapkan dan mengkomunikasikan Strategic Boundaries

Selain risiko kesalahan dan perilaku yang tidak diterima, manajer juga harus memperhatikan risiko pemborosan sumber daya untuk inisiatif yang tidak mendukung strategi bisnis. Strategic boundaries digunakan untuk dapat mengantisipasi inisiasi dan inovasi dari pegawai yang tidak terarah yang dapat menyebabkan pemborosan baik secara finansial maupun perhatian manajemen. Hasil dari strategic boundaries secara mutlak menggambarkan posisi pasar yang diinginkan oleh perusahaan.

Selain itu, Bagley (2008) juga mengatakan bahwa hanya menetapkan Kode Etik Bisnis tidaklah cukup, manajemen juga dapat membuat program kepatuhan yang dapat membantu manajemen agar dapat memastikan kepatuhan terhadap hukum, mengurangi exposure terhadap kewajiban hukum, dan mengelola risiko legal dan bisnis secara agregat.

### **Program kepatuhan**

Seluruh program kepatuhan yang didesain dan diterapkan dalam suatu perusahaan memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk memastikan bahwa perusahaan telah tunduk dan patuh terhadap hukum dan seluruh pegawai setiap jabatan bertindak sesuai dengan kode etik bisnis yang telah ditetapkan. Manfaat yang diteima oleh perusahaan dalam

mengimplementasikan program kepatuhan cukup besar dan sama besarnya dengan kerugian yang diterima apabila tidak melakukan program kepatuhan. Program kepatuhan dapat menitigasi risiko keuangan, hukum, dan reputasi (Kleinhempel, 2015).

Berdasarkan Stöber et al., (2019), terdapat beberapa elemen *compliance program* yang sering digunakan oleh perusahaan yaitu Kode Etik Perusahaan, *compliance training*, dan *whistle blowing*. Dikarenakan, kode etik telah dimasukkan ke dalam komponen *boundary system*, maka *compliance training* dan *whistle blowing* merupakan subjek utama dari penelitian ini. *Compliance training* bertujuan untuk menekankan pentingnya kode etik untuk keputusan bisnis, menunjukkan perilaku yang 'benar' dalam contoh nyata, meningkatkan kesadaran tentang apa yang merupakan dilema etika dan bagaimana mengatasinya serta memberikan panduan keputusan tentang bagaimana menggunakan kode dalam bisnis sehari-hari (Kaptein, 2015). Sedangkan, *whistle-blowing* adalah pengungkapan oleh anggota organisasi (mantan karyawan atau karyawan) praktik ilegal, tidak bermoral atau tidak sah di bawah kendali atasan mereka, kepada orang atau organisasi yang mungkin mampu mempengaruhi tindakannya (Near & Miceli, 1985).

Penelitian yang dilakukan oleh Treviño et al., (1999) ; Bagley (2008) ; dan Kleinhempel (2015) menjabarkan dengan serupa program-program kepatuhan yang efektif untuk diimplementasikan untuk terkait dengan program kepatuhan. Untuk mendorong kepatuhan seperti berikut:

1. Dimulai dengan etika dan dimulai dari atas.
2. Membangun persepsi dan pemahaman atas tanggung jawab kerja dan exposure terhadap risiko.
3. Membangun implementasi yang layak atas kontrol dan proses
4. Melakukan pengungkapan secara layak
5. Bersaing dengan keras dan adil
6. Mengubah kendala menjadi peluang
7. Bermain aman pada area yang masih menjadi area abu-abu
8. Mengedukasi seluruh pegawai dan mendistribusikan kebijakan secara tertulis
9. Menyiapkan perusahaan pada kegagalan compliance program.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan penelitian berdasarkan studi kasus kualitatif tunggal. Penelitian menggunakan studi kasus dapat membantu untuk pengembangan teori (Eisenhardt, 1989). Sehingga, metode ini selaras dengan fokus penelitian yang menganalisis mengapa boundary system tidak efektif yang dapat menjadi basis untuk penelitian dengan teori yang sudah ada namun kurang berkembang.

Penelitian ini menggunakan action research method (Westbrook, 1995), yang menggunakan serangkaian intervensi untuk mengadopsi beberapa metode dan data melalui beberapa sumber seperti wawancara tidak terstruktur dan analisis dokumen. Intensitas keterlibatan peneliti dibutuhkan oleh pendekatan penelitian dan fokus untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai desain dan penerapan boundary system yang dibatasi kepada satu kasus. Hal ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang mengacu pada satu studi kasus untuk memaksimalkan pemahaman atas suatu fenomena dimana basis teori kurang berkembang (Beer & Micheli, 2017).

### **Pemilihan Studi Kasus dan Profil Perusahaan**

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2021-2022 di salah satu Perusahaan semen. Perusahaan ini dipilih dikarenakan pada tahun 2022, perusahaan ini menghadapi sejumlah masalah risiko reputasi yang diakibatkan adanya penurunan kepercayaan pelanggan dan penduduk sekitar atas pengelolaan Perusahaan terkait dengan dampak sosial dan lingkungan yang ditimbulkan dari aktifitas operasional perusahaan.

Perusahaan Semen adalah salah satu perusahaan terdaftar pada Bursa Efek Indonesia yang memiliki kegiatan usaha utama dalam penjualan semen dan produksi semen dari terak dan bahan mentah. Perusahaan Semen didirikan pada tahun 2011 dengan Anggaran Dasar yang menyatakan bahwa Perusahaan Semen berusaha dalam bidang Industri pengolahan, pengelolaan air, pengelolaan air limbah, daur ulang sampah, dan remediasi. Selain itu, Perusahaan Semen juga melakukan kegiatan usaha lainnya yang ditujukan sebagai penunjang bisnis utama yaitu pabrikasi, penambahan, dan transportasi (Perusahaan Semen, 2022).

Perusahaan Semen memproduksi 3 (tiga) jenis semen yaitu Ordinary Portland Cement ("OPC"), Portland Composite Cement ("PCC"), dan Portland Cement Blended ("PCB"). Perusahaan Semen telah memiliki total 6 (enam) pabrik yang tersebar di seluruh Indonesia dan salah satu pabrik yang terintegrasi adalah Pabrik Banten. Total

kapasitas pabrik-pabrik Perusahaan Semen pada tahun 2021 adalah sebesar 13 juta ton per tahunnya (Perusahaan Semen, 2022).

Pabrik Banten yang dimiliki oleh Perusahaan Semen telah dibangun sejak tahun 2013 bersama dengan kontraktor terkenal dari China untuk melakukan pembagunan pabrik sekaligus fasilitas produksi semen dan konveyor. Tahapan pembangunan Pabrik Banten pertama telah selesai pada tahun 2015 dengan kapasitas semen dan klinker masing-masing sebesar 3,5 juta ton dan 3,2 juta ton per tahun. Selanjutnya, PERUSAHAAN SEMEN melakukan penambahan kedua untuk Kiln pada Pabrik Banten dengan kapasitas 3,2 juta ton per tahun. Selain Pabrik Banten, Perusahaan Semen juga memiliki 5 (lima) pabrik lain yang tersebar di seluruh Indonesia yang dibagi menjadi pabrik semen dan pabrik penggilingan (Perusahaan Semen, 2022).

Perusahaan Semen menghadapi beberapa masalah dengan penduduk sekitar Pabrik Banten. Penduduk sekitar pabrik, pada awal tahun 2022, melakukan unjuk rasa memprotes adanya dampak negatif dari keberadaan Pabrik Banten terhadap kehidupan penduduk sekitar dan Perusahaan Semen dianggap mengabaikan dampak negatif tersebut. Beberapa dampak negatif yang ditimbulkan dengan adanya Pabrik Banten ini adalah sawah penduduk menjadi kering, rumah warga yang berdekatan dengan pabrik mengalami keretakan dan kerusakan akibat pengeboman dalam aktivitas tambang, produksi debu yang dihasilkan dari pabrik meningkat, dan perasaan takut akan getaran peledakan tambang dan kebisingan yang disebabkan oleh konveyor pembawa material semen. Selain itu, warga juga merasa Perusahaan Semen telah mengabaikan proses rekrutmen tenaga lokal dan dianggap tidak sesuai dengan yang tertuang dalam analisis dampak lingkungan (“AMDAL”) (BANPOS, 2022).

Kemudian, pada akhir tahun 2022, Perusahaan Semen juga menghadapi sejumlah keluhan dari warga dikarenakan terdapat belum terselesaikannya pembangunan jalan raya yang telah dijanjikan. Belum selesainya jalan ini menyebabkan banyak kenyamanan pengendara yang terganggu dikarenakan banyak lubang yang belum ditambal dan jalanan yang bergelombang parah. Hal ini pun memiliki potensi adanya kecelakaan yang terjadi mengingat bahwa jalan raya ini selalu licin dan berlumpur dikarenakan menjadi jalan utama lewatnya kendaraan operasional Perusahaan Semen (BANPOS, 2022).

### **Sumber Data**

Pada penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dan data sekunder seperti data/dokumen perusahaan dan data publik. Data kualitatif ini dapat membantu memahami bagaimana suatu komunitas atau individu dalam menerima isu tertentu, sehingga mendorong pemahaman yang lebih dalam dan komprehensif terkait suatu kondisi atau peristiwa yang terjadi (McCusker & Gunaydin, 2015)

Data primer merupakan data yang sumbernya berasal dari wawancara. Penelitian ini akan melakukan wawancara dengan manajemen tingkat atas seperti manajemen divisi keuangan & akuntansi dan pemasaran. Wawancara akan dilakukan dengan pertanyaan terbuka dengan rentang waktu Februari - April 2023. Pertanyaan wawancara yang diberikan digunakan untuk mendapatkan pemahaman terkait dengan penerapan boundary system di Perusahaan dan penerapannya pada situasi Pabrik Banten.

Wawancara ini akan berisikan pertanyaan yang bersifat open-ended dan tidak terstruktur yang mengacu pada pertanyaan utama dan matriks yang dikembangkan oleh U.S Department of Health and Human Services guna mengevaluasi efektifitas dari program kepatuhan (Chen & Soltes, n.d.) (Lampiran 1).

Selain data primer, data sekunder juga digunakan dalam penelitian ini yaitu data/dokumen penerapan boundary system pada perusahaan dan data publik. Data/dokumen milik perusahaan yang digunakan untuk mengevaluasi implementasi boundary system pada perusahaan, sedangkan data publik digunakan untuk mengevaluasi secara dalam terkait dengan kasus Jawa dan dampaknya terhadap strategi Perusahaan Semen. Perusahaan Semen adalah perusahaan publik, sehingga data yang digunakan dalam untuk memperkaya penelitian ini sebagian besarnya berasal dari informasi-informasi yang tersedia untuk publik atau umum. Data sekunder yang digunakan akan berasal dari website perusahaan, sustainability report, annual report, pemberitaan media, dan lain lain.

### **Evaluasi Data**

Penelitian ini memiliki tahapan/proses yang dilakukan untuk mengevaluasi data yang terdiri atas tahap pengumpulan data, kurasi data, penyajian data, dan kesimpulan yang dijelaskan dengan rinci sebagai berikut:

#### **1. Tahap pengumpulan data**

Pada tahap pertama, penelitian ini akan melakukan pengumpulan data sesuai dengan instrument data yang sebelumnya telah dijelaskan.

#### 2. Tahap kurasi data

Selanjutnya, penelitian ini akan melakukan kurasi data untuk mengorganisir dan mengintegrasikan data yang diperoleh dari berbagai sumber agar menunjukkan data-data yang terkontrol, relevan, dan bernilai pada penelitian ini.

#### 3. Tahap penyajian data

Pada tahap selanjutnya, data akan disajikan dalam uraian naratif serta digabungkan dengan uraian singkat atau figure/diagram yang membantu menunjukkan hubungan antar uraian sehingga data dapat dipahami.

#### 4. Tahap kesimpulan

Pada tahap terakhir, peneliti akan menarik kesimpulan yang bisa jadi menjadi jawaban atas rumusan masalah. Kesimpulan dapat dijabarkan dalam berupa deskripsi atau gambaran yang sebelumnya masih menjadi pertanyaan. Oleh karena itu, kesimpulan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis desain dan implementasi *Boundary System* Perusahaan Semen sebagai salah satu alat kontrol manajemen yang diadopsi dari LoC untuk memastikan bahwa strategi bisnis telah berhasil dijalankan dengan memastikan bahwa risiko-risiko signifikan telah dihindari terutama risiko reputasi perusahaan

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

*Boundary system* yang dimiliki oleh Perusahaan Semen telah menjelaskan secara rinci mengenai sistem nilai, etika bisnis, dan etika kerja, komitmen serta penegakan terhadap peraturan-peraturan Perusahaan dalam menjalankan aktifitas bisnis atau aktifitas lainnya baik dengan internal perusahaan ataupun dengan pihak luar. Selain itu, *boundary system* juga menjelaskan bagaimana standard operasional dalam mengelola dan meminimalisir dampak sosial dan lingkungan yang timbul dari aktifitas bisnis perusahaan. Pedoman Perilaku menjadi pedoman bagi seluruh organ perusahaan untuk berperilaku yang baik dalam melaksanakan aktifitas perusahaan dan menjadi pedoman yang mengatur, mengawasi sekaligus mencegah penyalagunaan wewenang dan jabatan setiap individu dalam perusahaan. Pedoman Perilaku menjelaskan perilaku yang harus diutamakan dan dihindari ketika beraktifitas didalam dan diluar Perusahaan.

Namun, berdasarkan latar belakang penelitian ini, Perusahaan Semen masih menghadapi permasalahan-permasalahan yang terjadi dengan lingkungan masyarakat sekitar Pabrik Banten, seperti sawah penduduk yang menjadi kering, produksi debu yang dihasilkan dari pabrik mengalami peningkatan secara signifikan, dan rumah warga yang mengalami keretakan dan kerusakan akibat aktifitas Pabrik Banten. Sehingga, beberapa permasalahan yang terjadi di Pabrik Banten dapat ditelusuri penyebabnya berdasarkan kerangka konseptual penelitian adalah penerapan *boundary system* tidak sesuai dengan konsep *levers of control* dan *compliance program* milik Perusahaan Semen yang tidak dapat mendukung keefektifan dari penerapan *boundary system*.

Berdasarkan wawancara dan analisa dokumen internal perusahaan, faktor-faktor yang menyebabkan penerapan *Boundary System* yang telah disusun oleh Perusahaan tidak berjalan efektif adalah, yaitu:

1. Tidak terdapat penetapan dan pengkomunikasian terkait hukuman atas pelanggaran pada karyawan di Pabrik Banten
2. Tidak adanya komunikasi yang jelas mengenai Kode Etik dan Manual Bisnis Perusahaan pada karyawan di Pabrik Banten
3. Tidak adanya penetapan dan pengkomunikasian atas *strategic boundaries* di Pabrik Banten
4. Ketidakhadiran dari *compliance training* sebagai elemen penting dari *compliance program* serta belum adanya desain *compliance program* perusahaan yang menangani secara langsung risiko bisnis perusahaan yang telah diidentifikasi oleh komite audit.

***Tidak terdapat penetapan dan pengkomunikasian terkait hukuman atas pelanggaran pada karyawan di Pabrik Banten***

Berdasarkan klausul sanksi pelanggaran Pedoman Perilaku, sanksi pelanggaran tidak dijelaskan dan dikomunikasikan secara rinci. Pada klausul Pelanggaran terhadap Pedoman Perilaku dijelaskan akan ditindaklanjuti dan diberikan sanksi berupa binaan, disiplin, atau tindakan perbaikan. Hal ini sejalan wawancara dengan narasumber yang menyatakan bahwa pelaporan atas pelanggaran kode etik yang dilakukan oleh karyawan tidak dilaporkan secara menyeluruh kepada seluruh organ perusahaan dan hanya kepada divisi yang bersangkutan. Sehingga tidak terdapat penetapan dan pengkomunikasian sanksi atas pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan secara merinci. Tanpa adanya penetapan dan pengkomunikasian hukuman yang diberikan terhadap pelanggaran akan

menghilangkan adanya kekhawatiran atas sanksi atau hukuman yang akan diberikan apabila suatu individu melaksanakan pelanggaran sehingga akan memotivasi kepatuhan kepada peraturan yang telah ditetapkan oleh Perusahaan.

Tanpa adanya penetapan dan pengkomunikasian hukuman yang diberikan terhadap pelanggaran akan menghilangkan adanya kekhawatiran atas sanksi atau hukuman yang akan diberikan apabila suatu individu melaksanakan pelanggaran sehingga akan memotivasi kepatuhan kepada peraturan yang telah ditetapkan oleh Perusahaan. Argumentasi ini juga didukung dengan konsep yang diusung oleh Bagley (2008) yang menyatakan bahwa Kode Etik seharusnya menjelaskan secara rinci bahwa pelanggaran akan mengakibatkan sanksi, seperti pengurangan gaji, pengukuran kinerja individu yang dikurangi, dan pada kasus tertentu akan mengakibatkan pemecatan atau pemutusan kontrak kerja. Sanksi hukuman harus dipaksakan pada semua jabatan tanpa terkecuali agar dapat mengurangi bias karyawan terhadap manajemen apabila senior manajer atau atasannya melakukan pelanggaran kode etik.

***Tidak adanya komunikasi yang jelas mengenai Kode Etik dan Manual Bisnis Perusahaan pada karyawan di Pabrik Banten***

Perusahaan Semen memberikan induksi pada karyawan baru pada tahun 2021 sebanyak 187 karyawan baru. Pelatihan induksi kepada karyawan baru ini berisikan sosialisasi Pedoman Perilaku yang kemudian wajib ditandatangani oleh karyawan baru sebagai bentuk komitmen terhadap Pedoman Perilaku. Namun, selain Pelatihan Induksi pada karyawan baru, tidak terdapat pelatihan rutin terkait dengan Pedoman Perilaku pada Pabrik Bayah. Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara dengan narasumber pertama yang menyatakan bahwa sejak Pandemi Covid-19 sampai dengan tahun 2022 tidak terdapat Learning and Development dari Kantor Pusat kepada pegawai Pabrik Banten.

Tanpa adanya pelatihan yang disediakan oleh Perusahaan kepada karyawan Pabrik Banten terkait dengan Pedoman Perilaku maka akan menyebabkan ketidakpahaman atas pentingnya integritas dan tidak adanya pertahanan terhadap perilaku-perilaku yang melanggar Kode Etik. Sehingga, dengan tidak adanya keahaman yang mendalam terkait dengan Pedoman Perilaku Perusahaan, karyawan dapat mengesampingkan perilaku-perilaku etis terhadap sesama karyawan, internal perusahaan, ataupun pihak luar seperti masyarakat sekitar Pabrik Banten. Hal ini pun

menyebabkan Perusahaan terekspose pada insiden-insiden seperti adanya ketidaknyamanan yang dialami oleh penduduk sekitar Pabrik Banten atas aktifitas-operasional Perusahaan yang kian meningkat dan mengganggu kediaman penduduk secara signifikan.

Argumen ini pun didukung dengan penelitian terdahulu dari Stöber et al., (2019) yang menyatakan bahwa adanya penjelasan terkait dengan kode etik perusahaan melalui komunikasi formal seperti pelatihan akan meningkatkan kepatuhan atas nilai etik dan batas perilaku yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, (Hauser, 2020) pun menyatakan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan harus didesain dengan tujuan untuk membentuk profesional bisnis tidak hanya secara teoritis tetapi juga dalam pengambilan keputusan dalam berperilaku dengan menggunakan pendekatan tahapan pelatihan. Pendekatan tahapan pelatihan dilakukan dengan jumlah yang bervariasi dan dengan tingkat penekanan dan penyesuaian yang berbeda, tergantung pada konteks dan apa yang telah diajarkan pada tahap sebelumnya sehingga pelatihannya dapat memberikan pemahaman yang sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan.

### ***Tidak adanya penetapan dan pengkomunikasian atas strategic boundaries di Pabrik Banten***

Pabrik Banten merupakan pabrik terintegrasi berbasis teknologi yang mengintegrasikan pabrik semen dan pabrik klinker dengan kapasitas produksi semen sebanyak 3,5 juta ton dan klinker 6,4 juta ton. Selain pabrik semen dan klinker, Pabrik Banten juga terintegrasi dengan dermaga sebagai infrastruktur logistic dengan kedalaman 12-meter dan kapasitas bobot mati sebanyak 55 ribu ton. Sehingga Pabrik Banten, memiliki strategi bisnis yang cukup kompleks dibandingkan pabrik lainnya.

Pada tahun 2022, Perusahaan Semen merumuskan strategi bisnis pada Pabrik Banten yang mencakup target produksi semen dan klinker pada akhir tahun masing-masing adalah Rp5,4 triliun rupiah dan Rp3,4 triliun rupiah (Tabel 1).

Berdasarkan laporan tahunan Perusahaan Semen, produksi klinker dan produksi semen pada tahun meningkat secara signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun 2022, terdapat peningkatan produksi klinker dan semen masing-masing sebesar 28% dan 22%, hal ini sejalan dengan target produksi yang meningkat (Tabel 2).

Peningkatan produksi semen dan klinker pun meningkatkan produksi emisi Perusahaan. Berdasarkan laporan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan Semen, meskipun emisi GRK mengalami penurunan sebanyak 3%, namun penurunan tersebut tidak signifikan dibandingkan emisi internal yang dikeluarkan oleh Pabrik Banten selalu meningkat secara signifikan seiring dengan peningkatan target produksi. Pada tahun 2022, salah satu emisi internal yang secara signifikan meningkat adalah SO<sub>x</sub> yang meningkat 323% dibandingkan tahun sebelumnya.

Berdasarkan analisa tersebut, pada saat penyusunan strategi Pabrik Banten, Perusahaan Semen tidak melakukan sinkronisasi strategi bisnis dengan boundaries atas Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sehingga tidak ada strategic boundaries untuk mengelola produksi emisi GRK dan emisi lainnya. Hal ini menyebabkan perusahaan tidak dapat meminimalisir atau terhindar dari risiko lingkungan yang mengikat dari aktifitas bisnis perusahaan secara bisnis risikonya berkaitan erat dengan dampak lingkungan yang dirasakan oleh penduduk sekitar Pabrik Banten. Hal ini pun mengakibatkan adanya keluhan penduduk sekitar atas produksi debu yang dihasilkan oleh Pabrik Banten. Apabila suatu strategi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan tidak dimbangi dengan penetapan dan komunikasi yang dalam atas strategic boundaries, maka perusahaan akan terekspos pada risiko-risiko terkait yang terjadi akibat perilaku opportunity seeking behavior yang dilakukan untuk mendukung target perusahaan yang telah ditentukan. Meskipun terdapat Standar Operasional Perusahaan yang berkaitan dengan lingkungan, apabila senior manajer dan manajemen perusahaan tidak dapat mengembangkan strategic boundaries untuk mengintegrasikan strategi bisnis dan Standar Operasional Perusahaan maka Standar Operasional Perusahaan hanya akan menjadi bentuk pedoman tanpa benar-benar diimplementasikan pada kegiatan operasional perusahaan.

Argumentasi ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Semenova (2021) yang menemukan bahwa terdapat ekspektasi kepada perusahaan untuk mengintegrasikan risiko lingkungan dan sosial kepada strategic boundaries. Ekspektasi ini hadir dikarenakan dikarenakan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnis usahanya berada dalam ruang lingkup batas dan norma masyarakat. Sehingga, kurangnya integrasi antara elemen tanggung jawab lingkungan dan sosial dengan alat kontrol manajemen akan mengakibatkan eksposur perusahaan yang tinggi terhadap

insiden lingkungan dan sosial dan risiko finansial. Praktik integrasi ini akan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap agenda yang lebih luas terkait dengan pengembangan tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan di masyarakat luas.

***Ketidakhadiran dari compliance training sebagai elemen penting dari compliance program serta belum adanya desain compliance program perusahaan yang menangani secara langsung risiko bisnis perusahaan yang telah diidentifikasi oleh komite audit.***

Berdasarkan data internal perusahaan, tidak ada pelatihan terkait compliance dengan dari divisi HCM untuk seluruh pegawai pada Perusahaan Semen. Sejalan dengan analisis sebelumnya, berdasarkan data internal HCM, pelatihan yang dilakukan pada seluruh level organisasi terkait dasar teori berupa nilai, kode etik, dan prosedur hanya dilakukan pada saat Induksi Karyawan Baru dan tidak dirutinkan untuk dengan periode tertentu.

Ketidakhadiran compliance training sebagai komponen utama compliance program menjadi salah satu penyebab organ perusahaan yang tidak memiliki pengetahuan dasar atas regulasi kode etik sebagai pedoman utama dalam mengambil keputusan. Hal ini dapat terlihat dari bagaimana permasalahan-permasalahan sosial dan lingkungan dengan penduduk sekitar Pabrik Bayah yang merasa bahwa Perusahaan Semen telah lalai dalam menjalankan tanggung jawab sosialnya dimana tanggung jawab sosial tersebut telah dituangkan dalam Kode Etik Perusahaan

Argumentasi ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Warren et al., (2014) yang menemukan bahwa pemahaman yang detail dan mendalam melalui formal training akan memberikan efek positif terhadap perilaku etis karyawan dan dapat bertahan hingga 2 tahun kedepan.. Compliance program yang efektif dimulai dengan memberikan pengetahuan dasar terkait dengan nilai dasar, kode etik, dan prosedur untuk menyuarakan masalah etika, keterlibatan karyawan, dan prioritas manajemen perusahaan yang jelas tentang etika, yang semuanya harus dikomunikasikan kepada karyawan.

Berdasarkan profil perusahaan, Perusahaan Semen memiliki sejumlah risiko yang dapat mempengaruhi keberlangsungan usaha perusahaan yang telah diidentifikasi oleh system manajemen risikonya, yaitu Risiko Kredit, Risiko Mata Uang Asing, Risiko Suku Bunga, dan Risiko Likuiditas (Tabel 4 Profil Risiko Perusahaan).

Defisiensi yang ditemukan pada program kepatuhan milik Perusahaan Semen dapat menyebabkan manajemen kehilangan control atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan dan dapat menempatkan perusahaan keposisi yang terekspos kepada risiko reputasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Chen & Soltes, (n.d.-b) yang menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan program kepatuhan yang tidak sesuai dengan keadaan dan kondisi perusahaan yang memiliki kemungkinan bahwa regulasi yang mengikat cukup kompleks dapat menyebabkan perusahaan kesulitan untuk memahami dan memenuhi kewajiban etik dan legalnya.

### KESIMPULAN

Hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan studi kasus yang terjadi di Perusahaan Semen menjelaskan faktor-faktor penyebab ketidakefektifan sistem batas. Jika implementasi sistem batas tidak sejalan dengan konsep levers of control dan program kepatuhan yang tidak dapat mendukung implementasi sistem batas, maka ini dapat menjadi faktor utama kegagalan sistem batas perusahaan.

Sifat perusahaan manufaktur terutama Perusahaan semen yang beragam merupakan sifat dinamis yang bergantung pada keberadaan perusahaan, nilai-nilai, dampak sosial dan lingkungan perusahaan terhadap masyarakat sekitar. Sehingga, penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian terhadap perusahaan penghasil semen yang berbeda baik perusahaan terbuka ataupun perusahaan tertutup untuk dapat menjadi pembandingan dan memperkaya literasi dalam penelitian *Levers of Control*.

Penelitian lebih lanjut juga dapat melakukan penelitian pada objek studi yang berbeda segmentasi industrinya dengan Perusahaan Semen, seperti retail, telekomunikasi, ataupun banking. Penelitian tersebut diharapkan dapat menggambarkan dampak dari keberadaan perusahaan terhadap masyarakat sekitar dan apakah ukuran organisasi dan kompleksitas aktifitas bisnis perusahaan serta sinergi antar strategi perusahaan dengan risiko bisnis tersebut dapat mendukung sistem kontrol manajemen dalam menghindari risiko-risiko bisnis yang melekat.

### REFERENCES

- Bagley, C. E. (2008). *Cultivating Compliance for Strategic Strength Mastering the Legal Aspects of Business Excerpted from Winning Legally: How to Use the Law to Create Value, Marshal Resources, and Manage Risk*. www.HBSPress.org,
- Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. da C. (2022). Management Control Systems and Innovation: a levers of control analysis in an innovative company. *Journal of*

- Accounting & Organizational Change*, 18(4), 571–591. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2020-0137>
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Beer, H. A., & Micheli, P. (2017). How performance measurement influences stakeholders in not-for-profit organizations. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(9). <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2015-0481>
- Chen, H., & Soltes, E. (n.d.). *ARTICLE RISK MANAGEMENT Why Compliance Programs Fail And how to fix them*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4). <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Hauser, C. (2020). From Preaching to Behavioral Change: Fostering Ethics and Compliance Learning in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 162(4), 835–855. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04364-9>
- Kleinhempel, M. (2015). Navigating the Realities of Emerging Markets: Compliance in Context. *IESE Insight*, 27, 32–39. <https://doi.org/10.15581/002.art-2791>
- Nawawi (2020). Model Mediasi Erp, Spm, Scm Dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(3), 357-378. <https://doi.org/10.31955/mea.v4i3.427>
- McCusker, K., & Gunaydin, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, 30(7), 537–542. <https://doi.org/10.1177/0267659114559116>
- Semenova, N. (2021). Management control systems in response to social and environmental risk in large Nordic companies. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(1), 13. <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00067-5>
- Simons, R. (1995). *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. President and Fellows of Harvard College.
- Simons, R. (2013). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy Text and Cases: Pearson New International Edition PDF eBook*. Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=Ba6pBwAAQBAJ>
- Stöber, T., Kotzian, P., & Weißenberger, B. E. (2019). Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research*, 12(2), 383–424. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0075-1>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. *California Management Review*, 41(2), 131–151. <https://doi.org/10.2307/41165990>
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G., & ter Bogt, H. J. (2020). How combinations of control elements create tensions and how these can be managed: An embedded case study. *Management Accounting Research*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100677>
- Vasileios, G., & Favotto, A. (2022). New development: Management control for emergent risks in the public sector—a levers of control perspective. *Public Money & Management*, 42(6), 417–419. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1986301>

- Wall, F. (2020). Adaptation of the boundary system in growing firms: an agent-based computational study on the role of complexity and search strategy. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 33(1), 2881–2903. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1679215>
- Warren, D. E., Gaspar, J. P., & Laufer, W. S. (2014). Is Formal Ethics Training Merely Cosmetic? A Study of Ethics Training and Ethical Organizational Culture. *Business Ethics Quarterly*, 24(1). <https://doi.org/10.5840/beq2014233>
- Westbrook, R. (1995). Action research: A new paradigm for research in production and operations management. In *International Journal of Operations and Production Management* (Vol. 15, Issue 12). <https://doi.org/10.1108/01443579510104466>

Lampiran 1. Pertanyaan interview kepada narasumber

1. Bagaimana pemimpin melalui pernyataan dan tindakannya dapat mengkomunikasikan nilai-nilai inti dan kode etik bisnis guna mencegah jenis pelanggaran yang ditujukan pada kepada pegawai Pabrik Banten?
2. Bagaimana tingkat kepatuhan yang dimiliki oleh pegawai terkait dengan kode etik bisnis dalam kegiatan perusahaan di Pabrik Banten?
3. Apakah terdapat transaksi atau kesepakatan yang telah diberhentikan, dimodifikasi, dan diperhatikan secara cermat sebagai hasil dari permasalahan Kode Etik Bisnis dan bagaimana pemimpin memeriksa hal tersebut sebagai bagian dari fungsi mereka untuk melakukan pengawasan?
4. Bagaimana pemimpin melakukan penilaian apakah kebijakan dan prosedur terkait dengan Kode Etik Bisnis telah diimplementasikan secara efektif di Plant Banten?
5. Apa informasi atau metrik yang digunakan oleh pemimpin untuk mendeteksi adanya tipe pelanggaran yang dilakukan di Plant Banten?
6. Bagaimana pemimpin merespon ketika pegawai sedang mencari petunjuk terkait dengan perilaku sesuai dengan Kode Etik Bisnis dan bagaimana pemimpin melihat efektifitas dari training kepatuhan yang diberikan kepada pegawai?
7. Apa metodologi yang digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisa, dan menangani risiko terkait dengan pelanggaran Kode Etik Bisnis yang dimiliki oleh PY XYZ dan seberapa jauh pemimpin akan melakukan investigasi atas pelanggaran Kode Etik tersebut?
8. Apakah perusahaan memberikan laporan terkait dengan insentif dan sanksi disiplin yang diberikan? Apakah insentif dan sanksi yang diberikan telah diimplementasikan secara adil dan konsisten di Plant Banten?
9. Apakah perusahaan melakukan reviu terhadap efektifitas program kepatuhan terhadap Kode Etik Bisnis seperti pengujian dan analisis kepatuhan, dan melakukan interview dengan pegawai dan pihak ketiga di Plant Banten?
10. Apakah terdapat hasil pengujian dan remidiasi yang dilaporkan dari Plant Banten kepada Kantor Pusat secara berkala?

**TABEL**

Table 1. Target Produksi Klinker dan Semen PERUSAHAAN SEMEN

Target	2022	2021	Mean Rank
Klinker	5,905,643	4,841,753	22%
Semen	8,113,695	6,563,088	24%

Source: Laporan keuangan yang telah diolah oleh penulis (2022)

Table 2. Aktual Produksi Klinker dan Semen PERUSAHAAN SEMEN

Target	2022	2021	Mean Rank
Klinker	4,311,956	3,370,115	28%
Semen	4,781,638	3,904,507	22%

Source: Laporan keuangan yang telah diolah oleh penulis (2022)

Table 3. Produksi Emisi PERUSAHAAN SEMEN

Emisi	2022	2021	Mean Rank
Emisi GRK	616	634	-3%
Partikulat	1,582	1,217	30%
SO2	1,066	252	323%
Nox	6,903	10,570	-35%

Source: Laporan keuangan yang telah diolah oleh penulis (2022)

Table 4. Profil Risiko Perusahaan

Jenis Risiko	Deskripsi Risiko
Risiko Kredit	Risiko kredit timbul dari aset keuangan, yang terdiri dari kas dan setara kas dan piutang usaha dan piutang lainnya. Paparan risiko kredit bagi Perusahaan timbul dari ketidakmampuan rekanan untuk membayar, dengan paparan maksimum sama dengan nilai tercatat aset-aset seperti yang ditunjukkan dalam laporan posisi keuangan.
Risiko Mata Uang Asing	Perusahaan menghadapi risiko nilai tukar mata uang asing karena aktivitas operasi. Perusahaan menghadapi risiko pergerakan nilai tukar mata uang asing yang utamanya dari kas dan setara kas, piutang usaha, piutang lain, utang usaha dan utang lain-lain dalam mata uang Dolar Amerika Serikat.
Risiko Suku Bunga	Risiko suku bunga atas arus kas merupakan suatu risiko dimana arus kas masa datang akan berfluktuasi akibat perubahan suku bunga pasar. Eksposur yang ada saat ini terutama berasal dari utang jangka panjang atas kredit sindikasi untuk proyek pembangunan pabrik semen dengan suku bunga mengambang yang menimbulkan risiko arus kas kepada Perusahaan.
Risiko Likuiditas	Risiko likuiditas adalah suatu risiko yang dapat terjadi dimana pendapatan jangka pendek yang tidak mampu memenuhi pengeluaran jangka pendek. Mengingat bahwa kebutuhan dana Perusahaan saat ini cukup signifikan sebagai akibat dari meningkatnya aktivitas pengembangan atau perluasan bisnis, maka Perusahaan terus menerus memantau dan menjaga tingkat kas dan setara kas agar memadai untuk membiayai kebutuhan operasional Perusahaan.

Source: Laporan keuangan yang telah diolah oleh penulis (2022)