

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN
MODEL *FOUR LEVERS OF CONTROL* PADA PT TASPEN (PERSERO) KANTOR
CABANG MANADO**

Sweetly Siwu¹, David Saerang², Victorina Tirayoh³

^{1,2,3}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Jl. Kampus Bahu,
Manado, 95115, Indonesia

E-mail : sweetlysiwu@gmail.com

ABSTRACT

Management Control System is a system used by a company to control the implementation of the planned strategy so that the company's goals can be achieved properly. Facing an increasingly competitive situation, a company needs a control system model that can ensure that the company's activities remain under control without preventing employees from innovating and being creative. The aim of this research is to know the implementation of management control system with four levers of control model at PT Taspen (Persero) Manado Branch Office. The research method used is descriptive qualitative method, while the data collection method is done through interviews, documentation and observation. The results of the study indicate that the implementation of the management control system has been running well because it has fulfilled the elements of the four levers of control.

Keywords : Management Control System, Four Levers of Control

1. PENDAHULUAN

Munculnya era globalisasi dalam dunia perekonomian memberikan dampak yang begitu besar bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, dimana tantangan bukan hanya datang dari dalam negeri saja melainkan dari luar negeri juga. Setiap perusahaan saat ini, khususnya perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa yang melayani ribuan konsumen, pastinya berpikir keras mengenai tujuan usaha dan tindakan apa saja yang harus dilakukan agar kegiatan usahanya tetap berjalan walaupun di tengah kondisi persaingan yang cukup keras. Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka hal yang pertama kali dilakukan adalah menyusun strategi. Setelah strategi ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah membuat suatu perencanaan mengenai hal-hal yang akan dilakukan di masa mendatang berkaitan dengan strategi yang telah disusun sebelumnya dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Sulasmi, 2020:43).

Sebagai salah satu bagian dalam menjalankan fungsi manajemen, suatu perencanaan tidak dapat dipisahkan dengan yang namanya pengendalian. Hal-hal yang sudah direncanakan untuk dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan harus dibarengi dengan suatu sistem pengendalian yang mampu mengontrol dan mengendalikan seluruh kegiatan dalam suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang maksimal. Sistem yang dimaksud tersebut adalah sistem pengendalian manajemen.

Menjalankan kegiatan usaha ditengah situasi persaingan yang kompetitif oleh suatu perusahaan yang semakin berkembang, tentunya sangat membutuhkan suatu sistem pengendalian yang bukan hanya dapat mengontrol pengimplementasian strategi, namun juga tidak menghalangi kreativitas yang dimiliki oleh setiap karyawan pada perusahaan tersebut. Melihat kondisi tersebut, Robert Simon pada tahun 1996 memperkenalkan kerangka model pengendalian manajemen, yaitu *Four Levers of Control*. Model ini terdiri dari empat alat,

yaitu *Belief System* yang membahas tentang nilai-nilai inti perusahaan, *Boundary System* membahas tentang aturan-aturan formal yang ditetapkan perusahaan, *Diagnostic Control System* digunakan untuk mendeteksi kemungkinan penyimpangan yang terjadi dan kemudian mengoreksinya, dan *Interactive Control System* digunakan untuk memantau perubahan ketidakpastian strategis (Simon, dikutip dari Adhitama dan Aulia 2017 : 36).

PT TASPEN (Persero) atau Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun bagi ASN dan Pejabat Negara, tentunya sangat membutuhkan sistem pengendalian manajemen yang baik dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan tersebut. PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Manado yang bertanggung jawab terhadap ribuan pensiunan dalam mengurus program Dana Pensiun, Tabungan Hari Tua (THT), Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), dan Jaminan Kematian (JKM) pastinya menyadari bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya model *Four Levers of Control* pasti akan sangat membantu perusahaan untuk mengevaluasi penerapan sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan tersebut.

Penelitian mengenai sistem pengendalian manajemen dengan model *Four Levers of Control* sudah pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Beberapa penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu membuktikan masih ada perusahaan yang masih lemah dalam penerapan sistem pengendalian manajemen, apalagi dilihat dari pengaplikasian model *Four Levers of Control*, maka penulis pun ingin mengetahui sejauh mana PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado telah menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan model *Four Levers of Control*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model *Four Levers of Control* pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi. Akuntansi adalah suatu seni untuk mengumpulkan, mengidentifikasi, mengklarifikasikan, mencatat transaksi serta kejadian yang berhubungan dengan keuangan, sehingga dapat menghasilkan informasi yaitu laporan keuangan yang dapat digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan (Sumarsan, dikutip dalam Mahulette, Karamoy dan Wangkar, 2020 : 1011). Akuntansi berasal dari Bahasa Inggris yaitu “*to account*” yang artinya menghitung atau mempertanggung jawabkan sesuatu yang ada kaitannya dengan pengelolaan bidang keuangan dari suatu perusahaan kepada pemiliknya atas kepercayaan yang telah diberikan kepada pengelola tersebut untuk menjalankan kegiatan perusahaan (Surjaweni, dikutip dalam Talumewo, Nangoi dan Tirayoh, 2018 : 611). Akuntansi adalah seni pencatatan, penggolongan dan peringkasan transaksi dan kejadian yang bersifat keuangan dengan cara yang berdaya guna dan dalam bentuk satuan uang, dan penginterpretasian hasil proses tersebut (Suwardjono, dikutip dalam Turangan, Saerang dan Pusung, 2017 : 964).

Sistem Pengendalian Manajemen. Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Antony dan Govindarajan, dikutip dalam Azmi, Dwita dan Afriyenti, 2019 : 729). Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktifitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus (Sumarsan, dikutip dalam Sugianto, 2018 : 749).

Sistem adalah suatu kesatuan dan perangkat hubungan-hubungan satu sama lain (Sumarsan, dikutip dalam Senduk, Manossoh dan Affandi, 2016 : 887). Adapun kriteria dari sistem adalah sebagai berikut:

1. Sistem dirancang untuk mencapai tujuan.
2. Elemen dari sistem harus mempunyai rencana yang ditetapkan.
3. Elemen dalam sistem harus berhubungan dan berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi pada umumnya dan pencapaian divisi atau departemen pada khususnya.
4. Unsur dasar dari proses (arus informasi, energi, material) lebih penting daripada elemen sistem.
5. Tujuan organisasi lebih penting daripada tujuan divisi atau tujuan departemen.

Konsep Four Levers of Control. Model *four levers of control* terdiri dari empat alat pengendalian, yaitu:

1. *Belief System* merupakan merupakan serangkaian definisi organisasi yang eksplisit yang dikomunikasikan oleh para manajer senior secara formal dan ditegakkan secara sistematis untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan dan arahan bagi organisasi (Simon, 1995 : 34).
2. *Boundary System* merupakan sistem formal yang membatasi domain atau wilayah yang bisa diterima dari aktivitas strategi untuk para anggota organisasi (Simon, 1995 : 39).
3. *Diagnostic Control System* merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya (Simon, 1995 : 59).
4. *Interactive Control System* merupakan suatu sistem formal yang digunakan oleh manager puncak untuk secara teratur dan secara personal melibatkan mereka sendiri dalam aktivitas pengambilan keputusan dari bawahan (Simon, dikutip dalam Adhitama dan Aulia, 2017 : 39).

Elemen-elemen Sistem Pengendalian Manajemen. Menurut Anthony dan Govindarajan (2011 : 19) terdapat empat elemen sistem pengendalian:

1. *Detector* (pelacak) atau sensor, yaitu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dilakukan.
2. *Assesor* (penilai), yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *Effector*, yaitu suatu perangkat yang sering disebut dengan “umpan balik” yang mengubah perilaku jika *assesor* mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.
4. Jaringan komunikasi, yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assesor* dan antara *assesor* dan *effector*.

Tujuan Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen. Menurut Sunaryo (2018 : 43), ada empat tujuan perancangan sistem pengendalian manajemen, yaitu:

1. Diperolehnya keandalan dan integritas informasi
2. Kepatuhan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku
3. Melindungi harta perusahaan
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

3. METODE PENELITIAN

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif dalam penelitian ini berkaitan dengan visi dan misi serta nilai-nilai inti perusahaan, *business conduct boundaries* dan *strategic boundaries*, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), dan perubahan-perubahan yang terjadi terkait dengan ketidakpastian strategi. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer, dimana penulis memperoleh data secara langsung melalui wawancara, dokumentasi dan observasi.

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Melalui metode ini data dikumpulkan, disusun kemudian dianalisa. Dari analisa tersebut maka akan menghasilkan keterangan yang jelas untuk memecahkan masalah yang diteliti. Adapun proses analisis data dalam penelitian ini, yaitu mendapatkan gambaran umum mengenai perusahaan yang dijadikan objek penelitian dengan melakukan observasi pada perusahaan tersebut, melakukan wawancara langsung dengan narasumber pada perusahaan terkait untuk mendapatkan data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini, mengumpulkan data berdasarkan bahan tertulis, gambar, foto dan dokumen yang ada di perusahaan yang berkaitan dengan judul yang diangkat oleh penulis, menganalisis data-data yang sudah didapatkan menggunakan metode analisis deskriptif untuk mengetahui penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado, dan setelah melakukan analisis, maka akan memperoleh hasil penelitian. Dari hasil penelitian tersebut, maka akan ditarik kesimpulan dan diberikan saran.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil penelitian

Belief System. Penerapan *belief system* pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado tercermin dari pernyataan visi, misi serta nilai-nilai fundamental yang menjadi pedoman bagi para karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan cara yang digunakan pimpinan dalam menyampaikan atau mengkomunikasikan visi, misi serta nilai-nilai fundamental tersebut. Visi dan misi PT Taspen merupakan turunan dari BUMN, hal ini dikarenakan PT Taspen merupakan perusahaan BUMN. Disebut turunan dari BUMN karena didalamnya mengandung *core value* yang ditetapkan oleh kementerian BUMN. Adapun pernyataan nilai-nilai fundamental yang menjadi pedoman bagi PT Taspen (Persero) dapat dilihat dari nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh kementerian BUMN, yaitu AKHLAK. Pengkomunikasian visi, misi dan nilai-nilai fundamental dilakukan dengan cara dipajang di dinding atau *banner*, sosialisasi lewat aplikasi zoom dan *whatsapp*, dijadikan *wallpaper* pada komputer kerja karyawan, dan yang terpenting melalui teladan dari para atasan.

Boundary System. *Boundary system* pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado meliputi dua hal, yaitu *business conduct boundaries* dan *strategic boundaries*. *Business conduct boundaries* atau disebut juga batasan perilaku bisnis, pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado tercermin dari adanya Peraturan Direksi, *Codes of Conduct*, peraturan pemerintah dan juga peraturan disiplin kepegawaian untuk mengatur perilaku karyawan. Peraturan-peraturan tersebut diciptakan dengan disertai sanksi yang tegas bagi setiap karyawan yang melanggar. Salah satu sanksi yang diterapkan pada PT Taspen adalah pemotongan tunjangan kinerja, seperti tunjangan transport, apabila ada pegawai yang sering datang terlambat. Sedangkan, *strategic boundaries* atau disebut juga dengan batasan strategis pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado tercermin dari adanya sistem perencanaan strategis dan SOP (Standar Operasional Prosedur). Perencanaan strategis ditentukan oleh kantor pusat berdasarkan usulan-usulan dari setiap kantor cabang. Dalam mendukung sasaran-sasaran strategis perusahaan, setiap proses alur bisnis dalam perusahaan sudah disampaikan dalam SOP. SOP ini memberikan pedoman bagi para karyawan dalam menjalankan proses bisnis agar tidak keluar dari batasan-batasan bisnis yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Diagnostic Control System. *Diagnostic Control System* pada PT Taspen (Persero) tercermin dari adanya Sistem Manajemen Kinerja, RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) dan Laporan Realisasi. Sistem Manajemen Kinerja merupakan suatu sistem yang memuat *job desc* yang sudah direncanakan oleh setiap karyawan yang nantinya melalui *job desc* tersebut akan muncul penilaian. Sistem Manajemen Kinerja ini akan dievaluasi setiap enam bulan, namun penilaian nanti akan muncul pada akhir tahun setelah dilakukan evaluasi

secara keseluruhan pada tahun tersebut. Selain itu juga, penerapan *Diagnostic Control System* dapat dilihat melalui RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran). RKAP disusun berdasarkan program kerja yang disusun setiap bidang kemudian nanti akan dirapatkan oleh para manajer dan kepala cabang yang kemudian akan dikirimkan ke pusat. Anggaran yang diusulkan nanti akan diserahkan ke setiap kantor cabang pada awal tahun berikutnya dan anggaran tersebut menyesuaikan dengan kegiatan-kegiatan yang sudah direncanakan. Setiap rencana kerja dan anggaran yang sudah dibuat, nantinya akan dimonitoring. Setiap kali melaksanakan monitoring setiap tiga bulan dalam bulan keempat pastinya harus disertai dengan laporan. Jadi, setelah melakukan monitoring kegiatan dan anggaran, bidang administrasi keuangan membuat laporan ke pusat terkait pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan dan berapa anggaran yang sudah dikeluarkan.

Berkaitan dengan pendeteksian penyimpangan, di PT Taspen sendiri diterapkan audit berkala yang dilaksanakan setiap enam bulan, kegiatan tersebut disebut dengan Audit Mutu Internal. Tidak harus menunggu pelaksanaan audit, PT Taspen menyediakan wadah yang dinamakan dengan *Whistle Blowing System* apabila terdapat penyimpangan yang sudah diketahui namun belum waktunya pelaksanaan audit, maka bisa disampaikan melalui *Whistle Blowing System*. Dalam penerapan *Diagnostic Control System* ini, dibutuhkan juga yang namanya motivasi. Di PT Taspen (Persero), dalam proses peningkatan kinerja karyawan, tentunya ada upaya-upaya yang dilakukan, seperti pemilihan karyawan teladan yang apabila terpilih maka akan menambah penghasilannya dan juga pemberian hadiah setiap tiga bulan dari kepala cabang bagi setiap karyawan yang kinerjanya baik.

Interactive Control System. Penerapan *Interactive Control System* pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado tercermin dari disediakannya forum untuk para bawahan menyampaikan saran-saran atau ide-ide untuk perbaikan-perbaikan yang dapat dilakukan melalui berpartisipasi dalam lomba inbox (*innovation box*) dan juga melalui *morning briefing*. Selain itu ada juga pelaksanaan evaluasi baik per bidang maupun secara keseluruhan kantor cabang tersebut, evaluasi per bidang biasanya dilakukan setiap pagi ataupun sebelum pulang kerja, untuk evaluasi keseluruhan kantor cabang dilakukan melalui monitoring review yang dilaksanakan setiap tiga bulan dalam bulan keempat, dan kegiatan ini dihadiri oleh kepala cabang dan para manajer setiap bidang. Penerapan *Interactive Control System* juga dapat dilihat dari tindak lanjut atas perubahan-perubahan, baik itu perubahan peraturan pemerintah maupun perkembangan teknologi. Perubahan yang sangat nampak pada saat ini terlihat dari semenjak terjadinya pandemi covid-19. PT Taspen (Persero) telah mengambil langkah untuk menanggapi perubahan-perubahan yang ada, seperti memperkenalkan E-Klim kepada para peserta, dimana dalam mengajukan klaim, peserta hanya memasukkan berkas lewat E-Klim tanpa harus datang langsung ke kantor Taspen. Selain E-Klim, Taspen juga memperkenalkan Taspen Otentikasi yang dapat dimanfaatkan oleh para peserta untuk melakukan otentikasi berkala tanpa harus datang ke kantor Taspen atau ke mitra bayar.

4.2. Pembahasan

Analisis Belief System. Dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi yang penulis lakukan pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado, diperoleh hasil bahwa dalam melaksanakan seluruh kegiatan bisnisnya, PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado berpedoman pada visi, misi dan nilai-nilai yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Simon (1995:3) bahwa sistem kepercayaan diciptakan dan dikomunikasikan melalui dokumen-dokumen formal, seperti pernyataan kepercayaan, visi dan misi. Visi, misi dan nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui sosialisasi dari kantor pusat maupun cabang, *wallpaper* komputer kerja, *morning briefing*, grup *Whatsapp*, acara resmi dari kementerian BUMN melalui aplikasi zoom, ditempel di dinding atau dipajang

dalam bentuk *banner*, dan juga melalui perilaku yang dicontohi oleh atasan kepada bawahannya. Dengan adanya pengkomunikasian visi, misi dan nilai-nilai perusahaan, membuat setiap karyawan yang bekerja di dalam perusahaan ini tahu bahwa mereka bekerja bukan tanpa tujuan, dan membangun kepercayaan dari para peserta bahwa perusahaan ini melaksanakan kegiatan bisnisnya dengan baik, aman dan dapat mensejahterakan setiap peserta yang ada. Namun, pada saat melakukan penelitian, penulis mendapati bahwa sebagian besar karyawan tidak menghafal pernyataan visi dan misi, bahkan visi dan misi tersebut tidak ditempelkan di dinding atau dipajang dalam bentuk *banner*.

Analisis *Boundary System*. Dari hasil penelitian yang penulis dapatkan, dapat diketahui bahwa PT Taspen (Persero) menerapkan batasan-batasan bisnis seperti Peraturan Direksi, Peraturan Pemerintah, dan *Codes of Conduct* yang merupakan cerminan dari *business conduct boundaries*. Batasan-batasan perilaku bisnis yang diterapkan oleh PT Taspen (Persero) bertujuan untuk mengatur proses interaksi antara karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Simon (1995:40) bahwa tujuan dari *boundary system* adalah agar setiap karyawan yang ada dalam suatu perusahaan dapat dengan bebas berinovasi dan menciptakan prestasi dalam bidang-bidang tertentu sesuai dengan batasan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Selain itu, *boundary system* tercermin juga dari penerapan *strategic boundaries* yang dapat dilihat dari adanya sistem perencanaan strategis serta SOP. Dengan dilakukannya suatu perencanaan strategis, perusahaan dapat menganalisis risiko-risiko apa saja yang dapat muncul dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini sejalan dengan pernyataan bahwa perencanaan merupakan suatu kegiatan yang menghubungkan fakta dan membuat atau menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa depan dengan cara merumuskan kegiatan kerja untuk pencapaian hasil yang diinginkan (Pratama, 2020:40). Dalam mendukung tercapainya sasaran-sasaran strategis berdasarkan apa yang sudah direncanakan, maka perusahaan berpedoman pada SOP. Dengan adanya SOP, karyawan dituntut untuk dapat mencapai sasaran yang diinginkan perusahaan berdasarkan target yang sudah ditetapkan di masing-masing unit kerja melalui kegiatan perencanaan. Dalam proses tersebut, karyawan dapat mengetahui bagaimana mereka harus bertindak agar sasaran tersebut dapat tercapai dengan baik. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Fatimah (2020:15) bahwa SOP (Standard Operating Procedure) dapat diartikan sebagai panduan hasil kerja yang diinginkan (ideal), serta proses kerja yang harus dilaksanakan.

Analisis *Diagnostic Control System*. PT Taspen (Persero) menerapkan sistem kontrol diagnostik yang tercermin dalam Sistem Manajemen Kinerja, RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran) dan Laporan Realisasi. Hal-hal tersebut dijadikan sebagai pengendalian dalam perusahaan ini yang juga digunakan untuk mendeteksi kemungkinan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi untuk dikoreksi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Simon (1995:59) bahwa *diagnostic control system* atau sistem kontrol diagnostik merupakan sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditetapkan. Dalam proses pencapaian tujuan, perusahaan ini juga menerapkan yang namanya *reward*. Baik itu berupa nilai-nilai yang didapatkan setiap karyawan yang nantinya akan menambah penghasilan karyawan tersebut, atau juga *reward* yang diberikan dari kepala cabang sendiri. Melalui *reward* yang diberikan ini, para karyawan dimotivasi untuk memberikan kinerja yang terbaik dalam perusahaan ini. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Busro (2018:315) bahwa *reward* dapat dipahami sebagai bentuk hadiah yang diberikan kepada pegawai yang mampu mendapatkan prestasi tertentu yang bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi dalam bentuk finansial maupun nonfinansial dalam rangka meningkatkan semangat, motivasi, komitmen pegawai, dan mampu mempengaruhi pegawai lain untuk berbuat yang lebih baik lagi, sehingga terjadi persaingan yang positif antar pegawai.

Analisis *Interactive Control System*. Penerapan *Interactive Control System* pada PT Taspen (Persero) tercermin dari adanya forum yang disediakan untuk para bawahan menyampaikan saran-saran atau ide-ide untuk perbaikan-perbaikan, adanya pelaksanaan evaluasi baik per bidang maupun secara keseluruhan kantor cabang tersebut. Kegiatan evaluasi dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui sudah sampai dimana pencapaian dari kinerja karyawan dalam proses pencapaian tujuan dan apakah terjadi masalah atau kendala dalam proses pencapaian tersebut. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Hery (2017:128) bahwa evaluasi dapat digunakan untuk hasil kinerja perusahaan atau organisasi, kelompok, maupun individu, dimana dalam evaluasi tersebut akan diidentifikasi seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi yang telah dapat dicapai, dan apabila terdapat penyimpangan, maka harus dicari tahu faktor penyebabnya dan berusaha memperbaiki di kemudian hari. Penerapan *interactive control system* juga dapat dilihat pada tindak lanjut dari adanya perubahan-perubahan, baik itu perubahan peraturan pemerintah maupun perkembangan teknologi. Melalui kegiatan-kegiatan ini dapat diketahui bahwa para atasan selalu terlibat dalam hal pengambilan keputusan dengan para bawahan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Simon (1995:95), *Interactive Control System* atau Sistem Kontrol Interaktif merupakan sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk melibatkan diri secara teratur dalam pengambilan keputusan dengan bawahannya. Dalam menghadapi perubahan-perubahan yang ada, baik perubahan peraturan pemerintah maupun perkembangan teknologi, PT Taspen (Persero) bertindak cepat dalam menanggapi. Seperti halnya dengan pandemi covid-19, PT Taspen (Persero) segera melakukan tindakan dengan memperkenalkan E-Klim dan juga Taspen Otentikasi. Hal ini membuktikan bahwa PT Taspen (Persero), selain mampu merespon dengan cepat setiap ketidakpastian strategis yang disebabkan oleh perubahan peraturan pemerintah maupun perkembangan teknologi, tetapi juga selalu beradaptasi dengan setiap perubahan yang ada.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan Sistem Pengendalian Manajemen di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado sudah berjalan dengan baik karena sudah memenuhi unsur-unsur *Four Levers of Control*, yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system*. Namun, khusus untuk penerapan *belief system* masih lemah, hal ini dikarenakan visi dan misi perusahaan tersebut tidak dipajang di dinding ataupun dalam bentuk *banner* serta sebagian besar pegawai yang ada tidak menghafal visi dan misi perusahaan ini.

5.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, terdapat beberapa saran yang dapat penulis berikan, yaitu:

1. Visi dan misi dari PT Taspen (Persero) sebaiknya dipajang, baik dipajang di dinding maupun dalam bentuk *banner*, agar para karyawan terus ingat dan para peserta juga dapat mengetahui apa yang menjadi visi dan misi perusahaan ini.
2. Alangkah baiknya seminggu sekali karyawan di tes apakah dapat menyebutkan visi dan misi perusahaan atau tidak, dan yang dapat menyebutkan visi dan misi perusahaan diberikan apresiasi, agar karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado tetap mengingat dan paham apa yang menjadi visi dan misi Taspen.
3. Dilihat dari hasil penelitian, maka disarankan agar perusahaan ini mempertahankan sistem pengendalian manajemen yang sudah diterapkan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhitama, S. & Aulia, D. R. (2017). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model four levers of control di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea Dan Cukai. *Jurnal Informasi Keuangan dan Akuntansi*, 1(1): 35-46.
<https://core.ac.uk/download/pdf/230465702.pdf>
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2011). Sistem pengendalian manajemen, Edisi kedua belas, Jilid 1. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Azmi, U., Dwita, S., & Afriyeni, M. (2019). Memaknai sistem pengendalian manajemen, kepemimpinan dan ideologi gender pemimpin. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(2): 727-739.
<https://doi.org/10.24036/jea.v1i2.105>
- Busro, M. (2018). Teori-teori manajemen sumber daya manusia, Edisi pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Fatimah, F. N. D. (2020). Panduan lengkap menyusun SOP & KPI, Cetakan pertama. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia.
- Hery. (2019). Manajemen kinerja, Edisi pertama. Jakarta: PT Grasindo, Anggota IKAPI.
- Mahulette, B. W., Karamoy, H., & Wangkar, A. (2020). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dalam usaha meningkatkan kinerja manajer produksi. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(4): 1010-1017.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/31228>
- Pratama, R. (2020). Pengantar manajemen, Cetakan pertama. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Senduk, F. A., Manossoh, H., & Affandi, D. (2016). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen pada koperasi simpan pinjam “Ayamen Mandiri” Kombi. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(4): 885-892.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/14515>
- Simons, R. (1995). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press.
- Sugianto, S. (2018). Evaluasi dan perbaikan sistem pengendalian manajemen pada koperasi Bina Mitra Sejahtera Probolinggo. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 7(2): 748-760.
<https://journal.ubaya.ac.id/index.php/jimus/article/view/3259>
- Sunaryo, K. (2018). Sistem pengendalian manajemen dan perilaku disfungsi: studi Empiris terhadap 12 BUMN industri strategis di Indonesia. Bogor: CergasPublika.
- Sulasmu, E. (2020). Manajemen dan kepemimpinan, Edisi pertama, Cetakan pertama. Depok: Rajawali Pers.
- Talumewo, W. E., Nangoi, G., & Tirayoh, V. (2018). Analisis atas penerapan sistem pengendalian manajemen pemberian kredit pada PT. Suzuki Finance Indonesia Cabang Manado. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 13(2): 610-619.
<https://doi.org/10.32400/gc.13.02.19920.2018>
- Turangan, J. C., Saerang D. P. E., & Pusung R. J. (2017). Evaluasi sistem pengendalian intern (internal control) terhadap kinerja dinas pekerjaan umum provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 12(2): 963-976.
<https://doi.org/10.32400/gc.12.2.18432.2017>