

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. POS INDONESIA  
KANTOR CABANG MANADO**

*ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM TO IMPROVE  
COMPANY PERFORMANCE AT PT. POS INDONESIA KANTOR CABANG MANADO*

Oleh:

**Veyby Taroreh<sup>1</sup>**

**Jullie J. Sondakh<sup>2</sup>**

**Djeini Maradesa<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

<sup>1</sup>[veybytaroreh@gmail.com](mailto:veybytaroreh@gmail.com)

<sup>2</sup>[julliesondakh@yahoo.com](mailto:julliesondakh@yahoo.com)

<sup>3</sup>[djeinim@unsrat.ac.id](mailto:djeinim@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** PT. Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa kurir, logistik, dan transaksi keuangan. Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan strategi perusahaan agar berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan perusahaan. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas perusahaan diperlukan pengendalian manajemen yang baik dari perusahaan, agar dapat menghasilkan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Tujuan dalam penelitian ini yaitu, untuk mengetahui apakah proses sistem pengendalian manajemen sudah diterapkan dengan baik, sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, dengan menggunakan analisis perbandingan antara data dan teori sistem pengendalian manajemen. Dari hasil analisis data yang dilakukan, menunjukkan bahwa proses perencanaan strategisnya belum diterapkan secara maksimal dikarenakan PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado hanya melaksanakan program kerja yang dibagikan oleh Kantor Pusat. Namun pada proses penyusunan anggaran, pelaksanaan, serta evaluasi kinerja sudah diterapkan dengan benar, dan menghasilkan pengaruh yang baik sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

**Kata Kunci:** sistem pengendalian manajemen, kinerja perusahaan

**Abstract:** *PT. Pos Indonesia, Manado Branch Office is a company engaged in delivery services. A management control system is needed to control the company's strategy so that it goes according to the company's plans and goals. One of the efforts to improve the quality of the company requires good management control of the company, in order to produce good service to customers. The purpose of this study is to find out whether the management control system process has been implemented properly so as to improve company performance. The method used in this study is a qualitative descriptive method, using a comparative analysis between data and management control system theory. From the results of the data analysis conducted, it shows that the strategic planning process has not been implemented optimally because PT. Pos Indonesia, Manado Branch Office only carries out work programs distributed by the Head Office. However, in the process of preparing the budget, implementation, and performance evaluation have been implemented correctly, and produce a good influence so as to improve the company's performance.*

**Keywords:** *management control system, company performance*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Penerapan sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, karena sistem ini mempengaruhi perilaku karyawannya. Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan strategi perusahaan agar berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan perusahaan. Dalam menghadapi perkembangan dunia bisnis pasti ada situasi dimana strategi bisnis yang direncanakan tidak terdefinisi dengan

baik. Peran utama sistem pengendalian manajemen adalah memastikan bahwa implementasi strategi yang dipilih berjalan dengan baik dan lancar, dalam pembentukan strategi jangka panjang. Sistem pengendalian manajemen diterapkan untuk membangkitkan individu dalam organisasi dan mengedepankan tujuan. (Wahyuningtiyas, 2021). Dalam sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik dapat membantu dalam proses pembuatan keputusan dan memotivasi setiap individu dalam sebuah organisasi agar melakukan keseluruhan konsep yang telah ditentukan (Bali, 2022).

Sistem pengendalian manajemen pada umumnya memiliki suatu ukuran kinerja yang bersifat finansial dan non finansial. Dimana, kinerja yang bersifat finansial memfokuskan pada hasil-hasil laba bersih pengembalian atas modal. Sedangkan ukuran kinerja non finansial memfokuskan pada mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantar yang tepat waktu dan semangat kerja karyawan (Junaini, 2022). Dalam dunia akuntansi, perusahaan biasanya mempunyai tujuan untuk mencapai tingkat profitabilitas sebagai ukuran pengembalian modal yang diinvestasikan, oleh karena itu pengendalian manajemen harus menjaga keseimbangan antara sumber pembiayaan yaitu utang dan ekuitas. Pada umumnya perusahaan yang menerapkan sistem pengendalian manajemen memiliki suatu ukuran kinerja yang bersifat finansial dan non-finansial, dimana kinerja yang bersifat finansial berfokus pada hasil laba bersih dan pengendalian modal, sedangkan kinerja yang bersifat non-finansial berfokus pada kualitas produk, kepuasan pelanggan serta jasa dan moral karyawannya. Agar perusahaan dapat mengembangkan sistem pengendalian manajemen yang efektif, perusahaan harus memiliki kebijakan dan program yang realistik secara jelas dan tegas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengendalian manajemen berhubungan dengan arah kegiatan manajemen sesuai dengan garis besar pedoman yang sudah ditentukan dalam proses perencanaan strategi (Hasibuan, 2018).

PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Manado merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa kurir, logistik, dan transaksi keuangan, yang ada di Manado. Bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Manado, memberikan pelayanan pada masayarakat adalah suatu hal yang penting dalam upaya menarik konsumen untuk menggunakan jasa yang ditawarkan. Meningkatnya kualitas pelayanan dapat dilihat dari kepercayaan, reputasi, dan kesetiaan. Begitu juga dengan PT. Pos Indonesia yang hingga sekarang mampu bersaing dengan persaingan yang dilakukan secara global dan terus memunculkan inovasi-inovasi pada perkembangan teknologi revolusi 4.0 (Rahmayanti, 2020). Pelayanan yang dimaksud yaitu berupa terjadinya gangguan sistem, sehingga mengakibatkan petugas loket akan mengalami keterlambatan dalam melayani para pelanggan, dan jasa pengiriman barang yang kebutuhannya terus meningkat akibat perkembangan kebutuhan masyarakat dalam hal pengiriman barang, dapat dilihat dengan munculnya berbagai jenis perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman. Tentunya masalah yang timbul akibat keterlambatan pelayanan pada loket kantor pos, dan ketidaktepatan jasa pengiriman barang kepada pelanggan, mengakibatkan program kerja yang sudah direncanakan oleh perusahaan tidak berjalan dengan baik sehingga dapat mempengaruhi anggaran dan pelaksanaanya serta evaluasi kinerja pada perusahaan. Maka sistem pengendalian manajemen membutuhkan faktor pendukung, terutama dalam lingkungan internal perusahaan untuk membentuk kinerja yang optimal sehingga mampu menghasilkan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas perusahaan diperlukan pengendalian manajemen yang baik dari perusahaan, agar dapat mewujudkan penilaian pelayanan yang baik. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada skripsi ini dengan judul “Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado”

## Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan tahapan proses sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Akuntansi Manajemen

Menurut Rachmina dan Sari (2017:1) Akuntansi Manajemen merupakan proses identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, pencatatan, interpretasi dan pelaporan berbagai kejadian ekonomi dalam kegiatan usaha yang digunakan oleh manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen (perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan). Menurut Kholmi (2019:1) Akuntansi Manajemen merupakan bidang akuntansi yang berhubungan dengan penyediaan informasi bagi manajemen untuk mengelola suatu organisasi (perusahaan) dan membantu dalam memecahkan masalah-masalah khusus yang dihadapi suatu organisasi.

## Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut (Sunarto, 2017:3). Sedangkan menurut Mulyadi (2016:129) sistem pengendalian manajemen yang baik diterapkan dalam suatu perusahaan akan menciptakan prosedur kerja yang sistematis dan sesuai dengan aturan-aturan yang lazim dipakai dalam organisasi, sehingga akan menciptakan lingkungan pengendalian yang saling mendukung pada setiap bagian dalam perusahaan. Sujarweni (2016:96) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah sebagai suatu rangkaian proses yang dibuat oleh perusahaan untuk menjamin semua sumber yang dimiliki perusahaan yang sudah digunakan secara efisien dan efektif dengan tujuan mencapai sasaran kinerja yang maksimal.

### Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Sujarweni (2016:97) Struktur pengendalian manajemen terdiri atas:

1. Struktur Organisasi
2. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung jawab
3. Pusat Pertanggungjawaban
4. Pengukuran Kinerja
5. Sistem Informasi dan Komunikasi

### Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Anthony dan Govindarajan (2012) menyatakan bahwa proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

#### 1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah langkah pertama dalam siklus pengendalian manajemen. Pada perusahaan yang menggunakan kalender tahunan, perencanaan biasanya dilakukan pada musim semi atau musim panas sebelum tahun fiskal. Pada titik ini, keputusan memperhitungkan setiap perubahan strategi yang terjadi sejak rencana strategis sebelumnya dibuat. Proses perencanaan strategis merupakan tahapan yang menentukan dari program-program yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam kaitannya dengan implementasi strategi dan evaluasi sumber daya yang harus dialokasikan pada setiap program untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini mencakup semua bagian organisasi yang memikirkan rencana pengembangan organisasi ke depan. Melibatkan seluruh karyawan dalam pembuatan rencana strategis dapat berjalan efektif karena mereka lebih mengetahui situasi dan isu-isu di industri, sehingga rencana strategis yang dibuat dapat lebih diperbarui sesuai dengan perkembangan saat ini.

#### 2. Penyusunan Anggaran

Proses penganggaran adalah proses penganggaran yang pada hakekatnya merupakan bentuk negosiasi antara manager masing-masing pusat pertanggungjawaban dengan atasannya. Hasil akhir negosiasi adalah kontrak yang mencantumkan perkiraan biaya untuk tahun depan dan hasil yang direncanakan sesuai dengan anggaran. Titik awal untuk membuat anggaran adalah program yang disetujui pada langkah sebelumnya. Anggaran disusun untuk memberikan kepastian bahwa rencana yang dibuat dapat dilaksanakan dengan biaya yang diperhitungkan. Anggaran berfungsi di satu sisi sebagai perencanaan dan sisi lain sebagai instrumen untuk pengendalian organisasi jangka pendek yang efektif. Pada tahap ini, program direncanakan secara rinci dan dinyatakan dalam bentuk uang untuk jangka waktu tertentu.

#### 3. Pelaksanaan

Manajer melaksanakan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawab selama tahun berjalan dan juga melaporkan apa yang telah terjadi di bawah tanggung jawabnya. Laporan tersebut menunjukkan data program yang dianggarkan dan data aktual, ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Proses ini adalah fase dimana program dan anggaran dijalankan dan aktual dibandingkan dengan anggaran.

#### 4. Evaluasi Kinerja

Proses evaluasi adalah perbandingan antara paparan aktual dan apa yang seharusnya terjadi dalam situasi itu. Jika kondisi yang diasumsikan dalam proses penganggaran berubah, akan ada perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dan jumlah yang sebenarnya. Jika kondisi berubah perubahan tersebut akan tercermin akhirnya analisis mengarah pada kritik konstruktif dari manajer. Laporan yang dihasilkan berisis informasi akuntansi dan non akuntansi yang digunakan sebagai dasar pengelolaan data yang menganalisis variasi yang ada sehingga dapat dirumuskan tindakan perbaikan untuk kembali ke strategi mencapai tujuan bisnis. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika terjadi penyimpangan, penyebab harus dianalisis dan solusi untuk masa depan harus dicari.

## **Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen bertujuan untuk mendapatkan data yang akurat dan dapat dipercaya, melindungi aset perusahaan, meningkatkan efektivitas semua anggota perusahaan, dan memungkinkan perusahaan untuk mengelola sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Sumarsan (2013:7) menyatakan tujuan perencangan suatu sistem pengendaliagn manajemen adalah sebagai berikut:

1. Diperolehnya keandalan dan integritas informasi
2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan
3. Melindungi aset informasi
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

## **Kinerja Perusahaan**

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Mangkunegara (2013:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

## **Penelitian Terdahulu**

Rotinsulu (2021) dalam skripsinya yang berjudul Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. Jaya Bitung Mandiri, menyimpulkan bahwa pengendalian sistem manajemen di PT Jaya Bitung Mandiri sudah berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan indikator pengorganisasian, kebijakan, perencanaan, pencatatan atau pembukuan, pelaporan, yang telah berjalan cukup efektif dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Sitohang (2022) dalam skripsinya yang berjudul Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Nauli Sawit Di Kelurahan Bajamas, Kecamatan Sirandorung, memperoleh hasil bahwa sistem pengendalian manajemen pada PT Nauli Sawit sudah baik karena jelasnya pendeklegasian wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas pada perusahaan.

Kaunang (2021) dalam skripsinya yang berjudul Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. PLN Manado, hal ini dapat dijelaskan bahwa Proses tahapan perencanaan strategis belum dilakukan secara optimal namun secara keseluruhan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan dapat membantu peningkatan kinerja perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Metode ini digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, ketertarikan antar kegiatan (Sukmadinata, 2017:73). Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisa penerapan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado.

### **Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan penulis adalah jenis data kualitatif yang bersifat deskriptif, yang berkaitan dengan penerapan sistem pengendalian manajemen berupa sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, pendeklegasian wewenang serta tanggung jawab perusahaan. Sumber data penelitian ini adalah data primer, dan metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan melakukan wawancara dan dokumentasi yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### **Metode dan Proses Analisis Data**

Metode analisis pada penelitian ini adalah analisis deskriptif. Proses analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Menganalisis proses penerapan sistem pengendalian manajemen berdasarkan teori dan data yang diperoleh pada PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado.
2. Mengidentifikasi penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado.

- Apakah sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.
3. Membahas bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja dari PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado.
  4. Menilai apakah sistem pengendalian manajemen berperan dalam meningkatkan kinerja PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado.
  5. Menarik kesimpulan dari hasil yang diteliti, kemudian memberikan saran mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### 1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis dilakukan setiap 6 bulan sekali. Setiap bidang yang ada pada perusahaan juga terlibat dalam penyusunan program kerja, seperti menyampaikan pendapat dan aspirasinya melalui pertemuan yang diadakan oleh perusahaan. Kantor Pos Manado menawarkan berbagai jenis layanan jasa pengiriman dan jasa keuangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Perencanaan yang dibahas tentunya berfokus pada target dan tujuan khusus yaitu untuk meningkatkan core business (Retail, Korporat, Jasa Keuangan) yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Proses perencanaan program tersebut sudah ditetapkan oleh Kantor Pusat, kemudian diteruskan ke beberapa Wilayah Regional dan Kantor Cabang Utama termasuk KCU Manado yang dipimpin oleh Executive General Manager.

#### 2. Penyusunan Anggaran

Setelah menyusun program kerja, seluruh rangkaian anggaran perusahaan yang ada disusun dalam RKAP. Dalam hal ini anggaran diajukan oleh masing-masing divisi dan juga berdasarkan perkiraan anggaran tahun sebelumnya. Dalam proses keuangan, wajib membuat laporan untuk setiap pengelola KCU dan meneruskannya ke pengelola wilayah, dan setiap departemen membuat laporan akuntansi atas dana yang digunakan.

#### 3. Pelaksanaan

Setiap program kerja menjadi dasar bagi karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal di akhir masa kerja. Melalui pertemuan yang diadakan, karyawan dapat mendiskusikan permasalahan yang timbul untuk memecahkan masalah dan mencari solusi bersama. Pada tahap ini telah dilaksanakan pencatatan mengenai berbagai sumber daya yang digunakan, dan pengeluaran serta penerimaan yang dihasilkan. Hal ini untuk memastikan adanya kesepakatan terkait pembiayaan agar tidak terjadi kasus kekurangan dana. Setiap masing-masing divisi terdapat pemisahan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan aturan yang ada pada perusahaan.

#### 4. Evaluasi Kinerja

Setiap karyawan harus melaporkan hasil pekerjaannya kepada manajer agar dapat menilai apakah perusahaan memiliki kelemahan dan kekurangan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja dan pencapaian tujuan mengalami peningkatan pada semester berjalan dalam pertemuan rutin yang dilakukan oleh Kantor Pos Manado. Jika terdapat hasil yang kurang memuaskan dari hasil kinerja karyawan, maka perusahaan akan memberikan solusi dan motivasi, serta melakukan berbagai tindakan seperti melibatkan karyawan dalam penyuluhan dan training sesuai dengan masing-masing bidang.

### Pembahasan

#### 1. Perencanaan Strategis

Jika dilihat dari pendapat Anthony dan Govindarajan (2012) Perencanaan Strategis yang diditerapkan oleh PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado belum dilakukan secara maksimal, mengingat perusahaan hanya menjalankan program kerja yang sudah diatur oleh Pimpinan yang ada di Kantor Pusat, kemudian diteruskan ke KCU Manado melalui pertemuan atau rapat kerja yang dilaksanakan pada periode waktu yang sudah ditentukan. Proses perencanaan strategis yang dilakukan Pt. Cira Raja Ampat Canning dilakukan juga dilakukan secara terpisah menurut tiap-tiap divisi. Hal ini dilakukan secara terpisah oleh tiap-tiap divisi. Hal ini dapat meningkatkan kinerja manajer karena keahlian manajer dalam menyusun setiap perencanaan dan mengantisipasi setiap masalah yang akan datang sangat dibutuhkan dalam kegiatan produksi. Meski perencanaan dilakukan secara terpisah namun proses perencanaannya selalu diawasi oleh pimpinan. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kecurangan dalam pelaksanaannya sehingga perencanaan yang sudah disepakati bersama bisa diterapkan sesuai dengan kondisi perusahaan (Mahulette, 2020). Dalam pertemuan tersebut para

Pimpinan atau Executive General Manager akan mendiskusikan perencanaan program kerja selaku pelaksana program dengan tujuan agar program-program yang sudah disusun bisa terlaksana dengan baik. Maka hasil dari pertemuan ini akan disampaikan kepada setiap karyawan yang ada pada perusahaan untuk diimplementasikan. Meskipun program kerjanya diatur oleh pimpinan yang ada di kantor pusat, kantor pos Manado tetap menjalankan program-program yang diberikan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan oleh pimpinan.

## 2. Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Manado dapat dikatakan baik, karena penyusunan anggarannya tertera dalam RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) yang melibatkan pihak-pihak yang berwenang dalam penyusunan anggaran tersebut. Anggaran yang akan disusun harus disesuaikan dengan rencana strategis atau program yang sudah disetujui. Pejabat yang berwenang didalam PT. PLN ULP Manado Selatan juga melakukan penelaahan dan tinjauan terhadap rencana anggaran yang diajukan. Dengan demikian, penyusunan anggaran di PT. PLN ULP Manado Selatan dapat dikatakan baik karena memperhatikan besaran biaya yang akan dikeluarkan untuk masing-masing strategi atau program yang telah tersusun. Ini juga membuktikan bahwa dari sudut pandang manajemen, prediksi keuangan merupakan alat perencanaan saja sementara anggaran merupakan alat pengendalian (Kaunang, 2021). Dalam hal ini, anggaran yang nantinya akan disusun harus sesuai dengan hasil perencanaan strategis atau rencana program yang telah disetujui dan disepakati bersama. Rencana anggaran yang diajukan akan ditinjau dan ditelaah kembali oleh penanggung jawab yang berwenang di PT. Pos Indonesia, kantor Cabang Manado. Dengan demikian perusahaan sudah melakukan penyusunan anggaran dengan baik, dan juga memperhatikan total biaya yang akan dikeluarkan pada masing-masing program kerja pada periode tertentu yang sudah tersusun dan disepakati bersama. Hal ini membuktikan bahwa, menurut Anthony dan Govindarajan (2012) anggaran berfungsi sebagai alat untuk perencanaan dan untuk pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

## 3. Pelaksanaan

Program kerja yang telah dikomunikasikan bersama seluruh karyawan, dapat dijadikan patokan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Pada tahap ini manajer berfungsi untuk mengontrol para karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan program kerja yang sudah direncanakan sebelumnya. 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. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado juga memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) pada masing-masing bidang yang ada, oleh karena itu setiap karyawan yang akan melakukan tugas dan tanggung jawabnya harus sesuai dengan SOP yang berlaku. Masing-masing divisi yang sudah diberikan tugas dan tanggung jawabnya akan merealisasikan program kerja yang telah ditetapkan, dan perusahaan akan melakukan pemeriksaan ulang lewat pertemuan yang diadakan untuk menunjang pekerjaan karyawan. dalam pengawasannya, hubungan yang baik antara manajer dan karyawan dapat menimbulkan dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga program-program yang sudah ditetapkan dapat berjalan dengan baik. Pada PT LIEBRA PERMANA Bawen proses pelaksanaan perencanaan dan pengawasan dilakukan secara langsung oleh seorang manajer. Jadi manajer berperan dalam mengontrol seluruh karyawan PT LIEBRA PERMANA Bawen dalam melaksanakan tugas sesuai dengan program yang telah direncanakan. Manajer melakukan pengawasan dan pengamatan langsung kelapangan (Ifah, 2021).

## 4. Evaluasi Kinerja

Dalam pertemuan atau rapat kerja yang diadakan perusahaan, perusahaan juga mengevaluasi bagaimana hasil kinerja para karyawan lewat laporan pertanggungjawaban dari masing-masing divisi yang dimasukan setiap akhir semester atas pencapaian yang telah dicapai. Evaluasi yang dilakukan oleh Kantor Pos terlihat optimal dan baik karena perusahaan bisa mengetahui sejauh mana target kerja yang tercapai dalam satu semester. Jika terdapat hasil yang kurang memuaskan, maka perusahaan akan ikut membantu dan mencari solusi demi mencapai tujuan perusahaan, dan menjadikan pelajaran pada semester selanjutnya. Berdasarkan hasil analisis penerapan sistem pengendalian manajemen, dapat dilihat bahwa PT. Pos Indonesia, Kantor cabang Manado memberikan dampak positif dan hasil yang baik bagi perusahaan. Dengan adanya penerapan sistem pengendalian manajemen, kegiatan dan aktivitas perusahaan semakin terorganisir dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Karena sistem ini membuat sumber daya yang ada pada perusahaan mampu bekerja sesuai dengan peraturan, dan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku. Adanya perencanaan strategis dan penyusunan anggaran, perusahaan memiliki dasar yang tertata dan berfokus pada target serta tujuan akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan. Hal tersebut dibuktikan dengan terwujudnya kualitas pelayanan yang baik, dan pencapaian target berupa loyalitas pelanggan dalam mengirim barang, dan membayar tagihan-tagihan melalui loket yang terlihat adanya peningkatan. Kantor Pos juga melakukan evaluasi kinerja agar mengetahui

kelebihan dan kekurangan dalam perencanaan strategi yang sudah ditetapkan. Dilakukan setiap minggunya, manajer segera mendiskusikan dengan asistennya solusi dan langkah apa yang perlu diambil ketika terjadi kendala dalam proses operasional. (Ponto, 2023)

Adanya penerapan sistem pengendalian manajemen, perusahaan semakin teratur dalam melaksanakan perkerjaan dan juga evaluasi kinerja, demi mencapai hasil yang maksimal. Oleh karena itu, dengan diterapkannya sistem pengendalian manajemen pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Manado, hasil kinerja perusahaan mengalami peningkatan lewat evaluasi kinerja dan kesadaran masing-masing karyawan yang ada pada perusahaan. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Manado, dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan dalam menjalankan bisnis sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dapat ditarik kesimpulan bahwa proses sistem pengendalian manajemen seperti perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja telah dilaksanakan dengan baik pada PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado. Namun pada proses perencanaan strategisnya belum diterapkan secara maksimal, dikarenakan PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado hanya melaksanakan program kerja yang dibagikan dari Kantor Pusat. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua proses sistem pengendalian manajemen sudah diterapkan dengan benar dan menghasilkan pengaruh yang baik, dapat dilihat dengan adanya peningkatan kinerja pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Manado. Dengan demikian, peningkatan kinerja dapat membantu perusahaan dalam mencapai target dan meningkatkan loyalitas pelanggan dalam pengiriman barang.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dilakukan, peneliti dapat memberikan saran bahwa, penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado dapat dikatakan sudah baik akan tetapi perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan setiap proses sistem pengendalian manajemen yang terjadi pada perusahaan agar penerapannya bisa berdampak positif bagi perusahaan terlebih khusus untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian pada proses perencanaan strategis belum diterapkan dengan baik, oleh karena itu perusahaan sebaiknya ikut serta dalam penyusunan program kerja dan membuat inovasi baru, agar dapat menciptakan ciri khas dari perusahaan itu sendiri. Dalam meningkatkan kualitas pelayanan, perusahaan sebaiknya tetap memperhatikan petugas khususnya petugas loket, dalam tugasnya melayani pelanggan di kantor pos sehingga dapat menarik perhatian dari pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Bali, A. Y. (2022). Pengaruh Kualitas Produk dan Harga Terhadap Loyalitas Konsumen Dengan Kepuasan Konsumen Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.7>
- Hasibuan, M.S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Produktivitas*. Jakarta: PT.Bumi Aksara
- Ifah, A. A. (2021). Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Manajemen Produksi (Studi Kasus Pada PT. Liebra Permana Bawen Kabupaten Semarang). *JMB: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2). <http://dx.doi.org/10.31000/jmb.v10i2.4584.g2778>
- Junaini, A. P., Wulanda, E. N., Juliano, M., Akbar, T., Isneli, Y., & Azhari, I. P. (2022). PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA UMKM KARYA OLI. *Research in Accounting Journal (RAJ)*, 2(4), 543-549. <https://doi.org/10.37385/raj.v2i4.1056>
- Kaunang, T. L., Tinangon, J. J., & Tirayoh, V. V. Z. (2021). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PERSERO) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(1). <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32858>

Mahulette, B. W., Karamoy, H., & Wangkar, A. (2020). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Manajer Produksi Pada Pt. Citra Raja Ampat Canning. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(4). <https://doi.org/10.35794/embav8i4.31228>

Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Kosda Karya.

Mulyadi. (2016). *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.

Ponto, M. T. (2023). Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Levers Of Control Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bagian Operasional Pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 6(2), 1401-1410. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekososbudkum/article/view/46000>

RAHMAYANTI, Y. P. KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR POS ENREKANG KABUPATEN ENREKANG.Rachmina, D., & Sari, S. W. (2017). *Akuntansi Manajemen Teori Dan Aplikasi*. Jakarta Selatan: Polimedia Publishing. [https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/15534-Full\\_Text.pdf](https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/15534-Full_Text.pdf)

Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan. 2012. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid Kedua. Salemba Empat. Jakarta.

Rotinsulu, S. U., Runtu, T., & Mintalangi, S. S. (2021). Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. Jaya Bitung Mandiri. Going Concern: *Jurnal Riset Akuntansi*, 16(2), 147-156. <https://doi.org/10.32400/gc.16.2.36241.2021>

Sihotang, L., Putri, C. C., Amenda, J., Belisca, A., & Azhari, I. P. (2022). Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt Nauli Sawit di Kelurahan Bajamas, Kecamatan Sirandorung. *Journal of Social Research*, 1(6), 597-602. <https://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr>

Sujarweni, W. (2016). *Akuntansi Manajemen: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru.

Sukmadinata., Nana S. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Sumarsan, T. (2013). Sistem pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja. Edisi Kedua. Indeks. Jakarta.

Sunarto. (2017). Sistem Pengendalian Manajemen. Buku Dua. Edisi Revisi. AMUS. Yogyakarta.

Wahyuningtiyas, R., Windari, H. W., & Utomo, B. (2021). Pentingnya sistem pengendalian manajemen dalam upaya meningkatkan daya saing pada SRC gurda kencana (studi kasus pada UMKM). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 33-40. <https://doi.org/10.38043/jimb.v6i1.3043>