

Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis *Levers Of Control* Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Dibagian Operasional Pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000

Evaluation of Management Control Systems Based on Levers Of Control to Improve Employee Performance in the Operational Section at PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000

Monica T. Ponto¹, Harijanto Sabijono², Natalia Y. T. Gerungai³

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

Email : trifenaponto@gmail.com

Abstrak: Setiap badan usaha membutuhkan kinerja karyawan yang optimal. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, badan usaha membutuhkan sistem pengendalian manajemen yang baik, dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan evaluasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui evaluasi sistem pengendalian manajemen berbasis levers of control untuk meningkatkan kinerja karyawan di bagian operasional pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berbasis levers of control sudah diterapkan cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan lagi agar kinerja karyawan bisa semakin optimal. Selain itu manajer di bagian operasional diharapkan mempertahankan kinerja dan produktivitasnya, meningkatkan pengawasan kepada karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan badan usaha.

Kata Kunci : Evaluasi, Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja Karyawan

Abstract: Every business entity requires optimal employee performance. To improve employee performance, business entities need a good management system control, in the process of decision making, planning, and evaluation. The purpose of this study was to determine the evaluation of a lever-based management control system to improve employee performance in the operational section of PT. Pos Indonesia (Persero) KCU 95000. This research is qualitative research with a descriptive approach with data collection methods through observation, interviews, and documentation. The results of the study indicate that the lever-based control system has been implemented well, but still needs to be improved so that employee performance can be more optimal. In addition, managers in the operational department are expected to maintain their performance and productivity, and improve supervision of employees in their work to achieve business entity goals.

Keywords: Evaluation, Management Control System, Employee Performance

PENDAHULUAN

Dalam mendirikan badan usaha ada satu ornamen yang paling penting yang harus dimiliki badan usaha yaitu sebuah tujuan. Dibutuhkan kerja sama dari seluruh individu yang tergabung dalam badan usaha untuk mencapai tujuan. Karena itu diperlukan sistem pengendalian manajemen untuk menjadi alat dalam mencapai tujuan dari badan usaha. Tujuan sistem pengendalian manajemen yaitu memberikan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan evaluasi (Widener dalam Chatherina Prasetya, 2018). Dan dengan adanya *management control system* dapat mengarahkan anggota perusahaan agar memiliki satu tujuan yang sama dan bertindak sesuai dengan tujuan tersebut.

Salah satu model sistem pengendalian manajemen yaitu *levers of control*. Dikemukakan oleh Simons (dalam Sri Manggu dan Novia Dewi, 2019) bertujuan agar perusahaan dapat mendiagnosa perusahaan untuk menetapkan kapan dan bagaimana mengaplikasikan *levers* tersebut pada lingkungan yang berbeda-beda dalam rangka pencapaian tujuan dan strategi organisasi. *Four levers of control* terdiri

Diterima: 10-01-2023 Disetujui untuk Publikasi: 24-01-2023

Hak Cipta © oleh Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum

p-ISSN: 24072-361X

atas 4 sistem yaitu 1) *belief system*, 2) *boundary system*, 3) *diagnostic control system*, 4) *interactive control system*.

Dalam proses mencapai tujuan, pasti akan muncul permasalahan. Permasalahan yang biasanya muncul dalam penerapan sistem pengendalian manajemen adalah kurangnya pengarahan dari manajer atau pimpinan bagian, kurangnya motivasi, dan adanya keterbatasan individu. Disamping itu, tingkat persaingan global yang semakin tajam merupakan tantangan bagi seseorang direktur untuk perlu menyeimbangkan cara yang lebih efektif dalam mencapai keunggulan kompetitif (Baines & Langfield-Smith dalam Jessica Fellita, 2017).

Mencapai sebuah tujuan dari badan usaha, meminimalisir permasalahan yang terjadi dan bagaimana bisa bertahan dalam persaingan, kinerja karyawan yang optimal sangat diperlukan. Menurut Simamora dalam Fellita (2017) kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, badan usaha perlu menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan baik. Jika badan usaha mampu menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan baik, maka karyawan akan bekerja dengan baik dan badan usaha akan bergerak kearah yang lebih baik.

PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado memiliki tujuan dan visi “Membangun bangsa yang berdaya saing dan menjadi perusahaan yang paling kompetitif ditengah persaingan”. Sekalipun banyak yang mulai menggeser tetapi sampai sekarang PT. Pos Indonesia masih tetap berdiri dan terus bertindak mencapai *performance* terbaik. Hal ini menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian, bagaimana perusahaan bisa menghendel setiap masalah dan mampu berdaya saing ketika berada ditengah persaingan yang ketat, bagaimana perusahaan menyeimbangkan kinerja karyawan melalui sistem pengendalian manajemen terutama dibidang operasional, bagaimana bidang operasional mengelolah setiap anggaran yang ada untuk digunakan dengan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan bagaimana sistem pengendalian manajemennya berfungsi dengan baik untuk menciptakan lingkup kerja yang baik dan menghasilkan sumber daya manusia yang bekerja dengan optimal dibidang operasional.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yaitu **“Mengevaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis *Levers Of Control* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Dibagian Operasional Pada PT. Pos Indonesia KCU Manado 95000”**. Perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa dan pengiriman.

Menurut Gustiani, Rossa (2018:46) akuntansi merupakan sebuah *body of knowledge* serta memiliki fungsi organisasi secara tersusun, orisinal, autentik, menganalisis dan menafsirkan seluruh kejadian dan transaksi serta karakter keuangan yang akan terjadi dalam kegiatan entitas akuntansi untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memajemen segala laoproan dan pertanggungjawaban atas kepercayaan yang telah diterimanya.

Menurut Salman dan Farid (2017:4) akuntansi manajemen adalah penerapan konsep dan metode yang tepat dalam mengelola data ekonomi masa lalu dalam membuat proyeksi masa depan suatu usaha untuk membantu manajemne dalam penyusunan rencana perusahaan dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Simons dikutip dalam Iin Rosini (2020:12) sistem pengendalian manajemen dapat digunakan sebagai pemantauan atas aktivitas perusahaan serta digunakan sebagai perencanaan, pemantauan aktivitas, pengukuran kinerja dan mekanisme integratif.

Menurut Siti dan Ely dalam Murhaban (2020:8) Pengendalian intern yakni suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil lainnya dalam suatu entitas yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan berikut ini:

- a. Keandalan pelaporan keuangan
- b. Menjaga kekayaan dan catatan organisasi
- c. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan

d. Efektivitas dan efisiensi operasi

Sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur pengendalian yang baik. Struktur pengendalian manajemen dalam Murhaban (2022:32) terdiri atas:

1. Struktur Organisasi
2. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung jawab
3. Pusat Pertanggungjawaban
4. Akuntansi Pertanggungjawaban
5. Harga Transfer
6. Penilaian Kinerja

Langkah-langkah proses pengendalian manajemen dalam Murhabah (2022:3) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategis
Bertujuan untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini.
2. Persiapan Anggaran/modal
Sebuah proses penyusunan kembali baik pendapatan yang didapatkan dan biaya ke dalam tabel-pusat pertanggungjawaban sehingga menunjukkan beban oleh masing-masing manajer diperkirakan akan terjadi.
3. Pelaksanaan
Proses dimana masing masing manajer melaksanakan suatu atau sebagian atau seluruh program yang menjadi tanggung jawab mereka dan juga melaporkan apa yang telah terjadi sebagai tanggung jawabnya. Dan juga secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan sebagai penerapan.
4. Evaluasi kerja
Proses mengadakan perbandingan antara beban aktuan dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut. Tujuannya yakni untuk menjamin pencapaian atau sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya cepat diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai dengan baik.

Berikut ini dideskripsikan konsep empat sistem pengendalian menurut Simons dalam Wirawan ED Radianto (2021:27).

1. *Belief System*

Merupakan nilai-nilai organisasi dan arah organisasi akan menuju kemana pada masa depan. Sistem ini digunakan untuk menginspirasi dan mengarahkan individu untuk menemukan kesempatan-kesempatan yang ada, mengarahkan individu untuk mencari ide-ide baru, memberikan nilai-nilai dasar organisasi, serta memberikan tujuan dan arah organisasi.

2. *Boundary System*

Memberikan informasi sikap dan tindakan serta yang mesti dihindari oleh anggota organisasi. Sistem ini menentukan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh individu.

3. *Diagnostic Control System*

Memfokuskan peranan sistem pengendalian manajemen sebagai alat pengawasan, pengukuran pencapaian kinerja dan membandingkan kinerja tersebut dengan standar yang telah diterapkan sebelumnya.

4. *Interactive Control System*

Lebih pada proses pengendalian dengan cara berkomunikasi melalui berbagai cara misalnya berdiskusi dan berdialog. Hal-hal yang didiskusikan menuju pada arah perbaikan sehingga memunculkan ide baru, konsep baru, pandangan baru yang pada akhirnya dapat berbentuk strategi baru universitas.

Suntoro dalam Meithiana Indrasari (2017:51) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

1.9 Pengukuran Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Bono dan Judge dalam Meithiana Indrasari (2017:55) mengukur kinerja dari berbagai aspek, tiga diantaranya, yaitu:

1. Kualitas kerja
2. Produktivitas
3. Tanggung jawab

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan wawancara langsung, observasi lapangan, dan data melalui studi pustaka. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data – data yang dibutuhkan, dianalisis, diinterpretasikan sehingga bisa menggambarkan suatu keadaan yang diamati kemudian dilakukan perbandingan dengan teori yang digunakan untuk menarik kesimpulan. Dalam hal ini, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui apakah evaluasi sistem pengendalian manajemen berbasis *levers of control* dalam meningkatkan kinerja karyawan dibagian operasional pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama (KCU) Manado 95000.

Tempat penelitian dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama (KCU) Manado 95000. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Maret 2022 sampai Mei 2022.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data yang diperoleh merupakan data yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen berupa sejarah singkat mengenai perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, dan pendelegasian wewenang serta tanggung jawab karyawan dalam perusahaan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer yang diperoleh melalui wawancara kepada pihak yang berkepentingan dari PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Observasi dan wawancara dilakukan secara langsung ditempat penelitian dengan sejumlah personil dari perusahaan yang ada kaitannya dengan masalah yang dibahas. Proses dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dokumen – dokumen perusahaan serta arsip perusahaan yang ada kaitannya dengan sistem pengendalian manajemen dan kinerja karyawan dalam perusahaan.

2.1 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dalam analisis data adalah sebagai berikut:

1. Tahap pertama, peneliti melakukan wawancara dengan narasumber serta mengumpulkan dokumen dan catatan mengenai proses evaluasi sistem pengendalian manajemen berbasis *levers of control* dan kinerja karyawan dibagian operasional pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000.
2. Tahap kedua, peneliti menganalisis teori – teori yang ditemukan dengan data yang diperoleh diperusahaan mengenai sistem pengendalian manajemen berbasis *levers of control* dan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000.

3. Tahap ketiga, peneliti mendeskripsikan bagaimana proses evaluasi sistem pengendalian manajemen berbasis *levers of control* pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000.
4. Tahap keempat, peneliti melakukan identifikasi apakah proses evaluasi sistem pengendalian manajemen berbasis *levers of control* dalam perusahaan sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.
5. Tahap kelima, peneliti membahas bagaimana proses evaluasi sistem pengendalian manajemen berbasis *levers of control* dapat meningkatkan kinerja karyawan dari PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000.
6. Tahap keenam, peneliti menilai apakah sistem pengendalian manajemen berbasis *levers of control* berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000.
7. Tahap ketujuh, pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan serta memberikan saran yang dapat menghasilkan informasi akurat dan berguna bagi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 HASIL PENELITIAN

3.1.1 Sistem Pengendalian Manajemen Pada Bagian Operasional PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000

1. Perencanaan Strategis
Perencanaan strategis di perusahaan ini dilakukan dalam rapat *video conference* perminggu. Perencanaan strategis yang dilakukan di perusahaan ini dilihat dari aspek bisnis dan operasi. Perusahaan mengkondisikan proses bisnis yang dijalankan harus tetap *balance* dengan proses operasi. Dapat dikatakan disini perusahaan mengukur presentase pendapatan dan biaya sebesar 60%/40%. Pendapatan dengan nilai 60% biaya dengan nilai 40%. Disini perusahaan berusaha mengkondisikan proses operasi dilakukan dengan biaya semaksimal mungkin untuk mendapatkan pendapatan yang jauh lebih tinggi dari biaya operasi. Agar perusahaan terus berjalan optimal dan terus punya daya saing dengan perusahaan lain. Pada bagian operasional (*middle*) manajer mengatur setiap kebutuhan operasional disetiap bulan disesuaikan dengan setiap biaya operasional. Pada bagian operasional (*last*) yaitu bagian antaran, manajer mengatur setiap pengawasan dari web, setiap alur proses pengiriman yang diproses dari puri ke mandor masuk ke bagian antaran, dan dari kurir ke setiap pelanggan.
2. Penyusunan Anggaran
Disusun setiap bulannya mulai dari melihat apa saja yang menjadi kebutuhan operasional. Seperti berapa biaya kawal buruh, penebusan kantong, biaya angkutan setempat, biaya angkutan pesawat, biaya angkutan bandara, biaya angkutan laut ke darat, biaya bongkar, dan biaya lainnya. Setelah dirincikan, manajer dibantu dengan asisten manajer melihat berapa besar biaya yang akan dikeluarkan dan membuat rekapan biaya dan nantinya biaya yang tercantum akan dilampirkan ke atasan dalam bentuk SPB (Surat Perintah Bayar) dan muncul NOE (nota dinas elektronik) dan dikirim ke pusat untuk anggarannya dicairkan dan digunakan dalam proses operasi dibidang operasional. Manajer bertanggung jawab penuh dengan setiap biaya yang dialokasikan dalam proses operasi. Untuk bagian antaran (*last*) tidak ada anggaran sama sekali dikarenakan di bagian ini menggunakan sistem mitra kerja, yaitu kerja sama dengan kurir.
3. Pelaksanaan
Bidang operasional (*middle & last*) manajer memonitoring dan mengawasi kinerja karyawan, sesuai dengan arahan dan standar yang sudah ditentukan perusahaan. Dari proses distribusi yaitu pada saat barang masuk disalurkan ke puri terima atau puri kirim selanjutnya ke bagian antaran yaitu sampai kepada kurir. Manajer dapat mengetahui dengan jelas apa yang terjadi dibidang operasional dan jika ada kendala disetiap proses operasional manajer dan asisten manajer

berdiskusi langsung mencari solusi untuk mengatasinya, agar proses operasional terus berjalan dengan baik. Dan dalam pelaksanaan kerja, manajer pun berusaha membangun hubungan kerja yang baik dengan karyawan, agar tercipta suasana kerja yang tidak kaku.

4. Evaluasi kerja

Evaluasi kerja dilakukan di perusahaan ini dilakukan tiap minggunya, dalam bentuk *video conference*, *Video conference* dengan direksi (pusat) dilakukan dihari Senin. Evaluasi dengan regional dilakukan dihari Rabu. Untuk di setiap cabang, evaluasinya dilakukan dihari Sabtu. Untuk di Manado, di bidang operasi dilakukan dihari Rabu. Proses evaluasi yang dilakukan yaitu berangkat dari apa yang menjadi perencanaan strategis perusahaan di bidang operasional. Jika kinerja yang diterapkan belum maksimal dan sesuai dengan harapan, akan didiskusikan untuk dilakukan perbaikan di masa depan.

3.1.2 Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis *Levers Of Control* Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bagian Operasional PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000

1. *Belief System*

Belief system yang ada di perusahaan ini disusun secara sistematis dan dikomunikasikan secara formal. *Belief system* di perusahaan ini mencakup tujuan, visi, misi, dan core value perusahaan yang dirumuskan dalam akronim AKHLAK. Dilakukannya *briefing* seluruh karyawan setiap hari Senin jam 7.30 Wita, bertempat di aula PT. Pos Indonesia KCU Manado, sebelum seluruh karyawan memulai aktivitas pekerjaan. Tujuannya agar karyawan memiliki kesadaran untuk bertindak sesuai dengan visi & misi, dan mengetahui dengan jelas tujuan perusahaan ini. AKHLAK dikampanyekan sebagai slogan PT. Pos Indonesia, yang mengandung pesan dan semangat. Yaitu sebagai berikut: “Kami bekerja secara Amanah dan Kompeten dengan membangun hubungan yang Harmonis dan sikap Loyal, menjalankan bisnis secara Adaptif, serta mengembangkan kerja sama Kolaboratif.”

Selain itu, manajer operasional dan manajer antaran bertindak secara langsung untuk mengkomunikasikan setiap nilai – nilai perusahaan ketika berpapasan, bahkan melalui chat di grup telegram yang digunakan perusahaan ini. Dan juga manajer secara langsung menjadi teladan untuk bertindak sesuai dengan visi dan misi perusahaan atau nilai – nilai perusahaan. AKHLAK juga tercantum dalam alat – alat peraga yang terpajang di dinding di berbagai lokasi kantor.

2. *Boundary System*

Boundary system yang diterapkan di kantor pos dituangkan dalam bentuk formal yaitu SOP perusahaan. Selain dari SOP, bagian operasional juga memiliki aturan yang fungsinya untuk mendukung strategi perusahaan yang meningkatkan kinerja perusahaan. Yaitu diterapkannya sistem shifting bagi karyawan. Shifting diterapkan dengan tujuan untuk memaksimalkan kinerja karyawan. PT. Pos Indonesia telah menetapkan pelayanan dibuka selama 24 jam. Otomatis di bagian operasional juga harus bekerja lebih keras. Untuk menyelaraskan jumlah karyawan yang ada dan kinerja karyawan untuk bekerja dengan optimal, sistem shifting diharapkan menjadi solusi yang terbaik. Di bagian antaran (last), perusahaan menggunakan sistem mitra kerja. Yaitu setiap kurir yang ada di perusahaan bukanlah karyawan tetap. Ditandai dengan sebuah kontrak yang disepakati bersama dari pihak perusahaan dan pihak kurir. Itu diatur dalam pasal 1338 ayat 1 KUHPerdara. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, data SOP PT. Pos Indonesia tidak dapat diambil, sesuai dengan ketentuan perusahaan. Batasan dan aturan yang diterapkan di bagian operasional (*middle*) yang dapat diketahui adalah sebagai berikut, yaitu:

- a.) Datang tepat waktu ke kantor
- b.) Mengikuti *briefing* di hari senin
- c.) Masuk tanpa pemberitahuan akan dilayangkan surat teguran dan langsung dikenakan sanksi pemotongan gaji 10% dibulan berikutnya
- d.) Menerima kiriman dalam keadaan kekurangan fisik dan tidak membuat berita acara akan dibebankan kepada petugas yang lalai.

Bentuk sistem mitra kerja yang diterapkan PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado, yaitu gaji para kurir dihitung dari setiap update status atau hasil antaran yang berhasil mereka antar. Nominal hasil antarannya pun berbeda, semua langsung dihitung dari sistem yang ada. Aturan dan batasan yang berlaku untuk para kurir pada bagian antaran (*last*) yang dapat diketahui, yaitu:

- a.) Datang tepat waktu ke kantor
 - b.) Mengikuti *briefing* di hari senin
 - c.) Masuk tanpa pemberitahuan akan dilayangkan surat teguran dan langsung dikenakan sanksi pemotongan gaji 10% dibulan berikutnya
 - d.) Antar kiriman sesuai dengan alamat
 - e.) *Update* status di tempat
 - f.) Kiriman COD ditagih dan disetor kepada admin
3. *Diagnostic control system*
Diagnostic control system yang digunakan bagian operasional dituangkan dalam pemberian *reward* dan *punishment*. *Reward* yang diberikan kepada karyawan di bagian operasional (*middle*) adalah sesuai dengan penilaian manajer berupa uang tunai dan piagam. Biasanya dalam bentuk saldo *pospay*. Kriteria untuk mendapatkan *reward* adalah dengan hadir disetiap *briefing* karyawan di hari senin, tanpa alpa, minim dalam melakukan kesalahan, tidak salah menyalurkan kiriman, dan tidak membangkang atas perintah atasan. Sedangkan pada bagian antaran (*last*) *reward* diberikan kepada siapa yang menjadi pengantar terbaik per bulannya. Dan hanya 1 orang yang akan dipilih menjadi pengantar terbaik. Pengantar terbaik diukur dari seberapa cepat seorang kurir mengantar kiriman dan menyelesaikan target sesuai waktu yang diberikan, hadir tepat waktu dikantor dan rutin mengikuti *briefing* setiap hari Senin. *Punishment* yang diterapkan di bagian operasional (*middle & last*) yaitu untuk setiap karyawan yang melakukan kesalahan dalam bekerja ataupun tidak hadir tanpa keterangan akan dikenakan sanksi dalam bentuk surat teguran 3 kali, dan pemotongan gaji sebesar 10%. Jika sudah tidak bisa ditolerir lagi akan di PHK.
4. *Interactive control system*
Interactive control system yang diterapkan dalam perusahaan ini ditandai dengan diadakan rapat evaluasi di setiap minggunya. Diawali dengan evaluasi senasional (pusat) melalui *video conference* direksi dihari Senin, secara regional di hari Rabu, dan dengan setiap cabang dihari Sabtu. Dilakukan agar perusahaan terus bergerak ke arah yang lebih baik mencapai tujuan perusahaan dan kinerja karyawan yang optimal. di bagian operasional sendiri, manajer bertindak untuk lebih banyak membangun hubungan dan komunikasi dengan karyawan, agar tercipta hubungan kerja yang tidak kaku antara manajer dengan karyawan.

3.2 PEMBAHASAN

3.2.1 Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Pada Bagian Operasional PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000

1. Perencanaan Strategis
 Melalui rapat yang dilakukan dan partisipasi manajer dalam menyiapkan kebutuhan operasional bahkan sampai dibidang antaran dalam mengatur proses pengiriman dan pengawasan melalui web, sudah dilakukan dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, penulis melihat bahwa proses perencanaan strategis yang diterapkan perusahaan dibidang operasional sudah baik, ditandai dengan partisipasi dan pendelegasian yang dilakukan manajer sampai ke setiap karyawan dibidang operasional.
2. Penyusunan Anggaran
 Penyusunan anggaran yang dilakukan dibidang operasional (*middle*) belum dilaksanakan dengan optimal. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, penulis mendapati anggaran yang dikelola bidang operasional, ketika dirincikan dan dilampirkan ke atasan, anggaran tidak langsung dicairkan, dikarenakan anggaran yang akan diberikan perusahaan dicairkan langsung dari kantor pusat PT. Pos Indonesia. Dan membutuhkan waktu yang cukup untuk menunggu

anggaran dicairkan. Solusinya, bidang operasional menggunakan anggaran pribadi terlebih dahulu agar proses operasional tetap berjalan optimal. Jika anggaran dari pihak pusat sudah dicairkan, anggaran pribadi dari manajer dan tim akan dikembalikan. Besarnya anggaran dan bagaimana bidang operasional mengelolah anggaran, tidak dapat bisa dipaparkan lebih lanjut oleh penulis, dikarenakan data tidak dapat diambil sesuai dengan ketentuan perusahaan.

3. Pelaksanaan

Dalam proses operasional, manajer dibantu dengan asisten manajer melakukan monitoring dan pengawasan. Penulis melihat, ini sudah dilakukan dengan maksimal. Begitu juga dengan para karyawan, sudah melakukan pekerjaan mereka dengan optimal. Hanya kendala yang ditemui berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ketika para karyawan bekerja, itu ditandai dengan pengawasan yang ketat. Jika tidak ada manajer atau asisten manajer yang mengawasi, karyawan bekerja tidak seoptimal seperti pada waktu dilakukan pengawasan oleh manajer atau asisten manajer.

4. Evaluasi

Proses evaluasi yang dilakukan dibidang operasional sudah dilakukan dengan baik. Dilakukan setiap minggunya, manajer segera mendiskusikan dengan asistennya solusi dan langkah apa yang perlu diambil ketika terjadi kendala dalam proses operasional. Dalam bidang operasi (*middle*) terjadi kendala dalam hal anggaran, manajer langsung mengambil tindakan untuk menggunakan anggaran pribadi terlebih dahulu untuk digunakan dalam proses operasional. Di satu sisi, masalah karyawan yang tidak masuk karena cuti, pasti pekerjaan akan pincang jika ada salah satu karyawan yang tidak masuk kerja. Manajer mengambil tindakan untuk shiftnya dibagi lagi dihari sabtu dan minggu. 2 *shift* dihari sabtu dan 1 *shift* dihari minggu.

Untuk bagian antaran (*last*) yang manajer evaluasi adalah hasil antaran, cara update status, dan penggunaan *COD*. Manajer mengawasi berapa barang yang berhasil dikirim, berapa yang gagal. Hasil antaran yang tidak berhasil adalah kendalanya, akan sangat berpengaruh dalam hal tingkat kepuasan pelanggan dan citra perusahaan. Masalah yang sering muncul adalah ketika kurir mengirim kiriman ke pelanggan yang menggunakan pengiriman *COD*. Kebanyakan pelanggan mengulur waktu untuk membayar paket *COD*, padahal kurir harus secepat mungkin *update* status penyelesaian. Solusinya, bagian antaran tetap tegas dan mengikuti SOP yang ada dimana 4 hari adalah batas menahan kiriman, setelah itu barang harus dikembalikan. Agar tidak terjadi *over SLA*. Ketika barang tidak diambil akan dikembalikan kepada pengirim. Penulis melihat proses evaluasinya berdasarkan hasil wawancara sudah dilakukan optimal.

3.2.2 Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis *Lever's Of Control* Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bagian Operasional PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000

1. *Belief System*

Visi, misi, dan nilai utama perusahaan telah dipaparkan dengan detail oleh perusahaan. Dengan dikomunikasikannya visi, misi dan nilai utama perusahaan yaitu AKHLAK, dalam *briefing* yang dilakukan tiap hari Senin, membuat karyawan dengan sadar mengadopsi visi, misi dan bertindak sesuai nilai – nilai perusahaan. Kendalanya, belum semua karyawan dibagian operasional mengikuti *briefing* dikarenakan terlambat datang ke kantor. Jadi tidak secara menyeluruh karyawan dibagian operasional akan terus mengingat apa yang menjadi visi dan misi perusahaan, dan memilih untuk bekerja hanya atas kepentingan pribadi mereka yaitu sekedar untuk mendapatkan upah. Padahal untuk karyawan bagian antaran (*last*) yaitu para kurir juga menjadi mitra kerja yang paling diharapkan untuk mengikuti *briefing* agar terus mengingat dan mengetahui bahkan bertindak sesuai tujuan perusahaan, ini dikarenakan para kurir adalah orang yang akan bersentuhan langsung dengan pelanggan.

2. *Boundary System*

Dengan adanya SOP perusahaan bahkan aturan dan batasan yang diterapkan untuk karyawan di bagian operasional membuat jalannya proses operasional menjadi lebih baik. Sistem *shifting* yang

diterapkan di bagian *middle* membuat karyawan bekerja dengan efisien dan memiliki waktu yang efektif untuk menggunakan waktu mereka pribadi pada saat mereka tidak sedang bekerja. Berbeda dengan bagian antaran (*last*), sistem mitra kerja yang diterapkan perusahaan memberikan kebebasan bagi para kurir untuk mengelolah waktunya dengan baik dalam proses pengantaran paket, tetapi tetap dengan aturan proses pengantaran harus selesai dihari yang sama ketika paket dikirim. Para kurir masih bisa bekerja dengan waktu yang efektif dan efisien tetapi juga dengan tetap memperhatikan kecepatan, ketelitian dalam proses pengantaran. Dalam hal disiplin untuk datang tepat waktu ke kantor, mengikuti *briefing* dihari senin, masih menjadi area yang perlu dibangun. Ini menjadi tugas manajer untuk menetapkan aturan dan batasan secara ketat.

3. *Diagnostic Control System*

Sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan sudah menjadi solusi terbaik dalam mengawasi karyawan dan memastikan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sistem *punishment* di perusahaan ini bisa dibilang sangat ketat dan beresiko tinggi. Bahkan berdampak sampai kepada gaji karyawan. Sistem *reward* dalam perusahaan ini masih kurang efektif, dikarenakan dalam sebulan hanya akan memberikan *reward* kepada salah satu orang karyawan. Sistem *reward* dalam perusahaan ini masih kurang efektif, dikarenakan dalam sebulan hanya akan diberikan *reward* kepada salah satu orang karyawan. Baik di bagian *middle* maupun *last*, hanya dipilih satu orang saja untuk mendapatkan *reward* berupa uang tunai. Ini membuat karyawan tidak terlalu termotivasi mendapatkan *reward*, karena standar yang diterapkan manajer, dirasa terlalu tinggi oleh karyawan. Alhasil karyawan memang bekerja dengan nilai – nilai perusahaan tetapi kurangnya *passion* atau gairah dalam bekerja dengan *excellent*.

4. *Interactive Control System*

Proses diskusi evaluasi kinerja perusahaan antara pimpinan, manajer dan karyawan yang dilakukan di perusahaan ini dalam bentuk *video conference*, dan penyampaian evaluasi melalui grup telegram sudah dilakukan dengan baik, menuju pada arah perbaikan yang lebih baik. Evaluasi yang dilakukan setiap minggu, membentuk strategi untuk arah perbaikan dengan cepat dilakukan dan memunculkan kinerja perusahaan yang optimal. Proses komunikasi dua arah antara manajer dan karyawan di bagian operasional juga bisa dibilang terjalin dengan baik dikarenakan manajer berusaha untuk masuk secara personal satu persatu ke setiap karyawan. Bukan hanya mendelegasikan tugas tetapi juga memberikan apresiasi dalam bentuk membelikan cemilan ketika karyawan selesai bekerja. Di bagian *middle* jika ada kendala atau area yang menjadi masalah dalam bekerja, manajer di bagian operasional akan secara mendiskusikan dengan asistennya dan secara langsung dengan karyawan secara pribadi dan mengambil sikap/solusi terbaik.

PENUTUP

KESIMPULAN

Setelah menganalisis dan mengevaluasi sistem pengendalian manajemen berbasis *levers of control* untuk meningkatkan kinerja karyawan pada bagian operasional PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado, maka penulis dapat mengambil kesimpulan, diantaranya:

1. Sistem pengendalian manajemen di bidang operasional yang diterapkan perusahaan ini sudah baik. Bisa dilihat dari proses perencanaan strategis sampai kepada pelaksanaan dan proses evaluasi, manajer dalam pendelegasian tugasnya kepada setiap karyawan, dalam memonitoring dan melakukan pengawasan, manajer sudah melakukannya dengan optimal. Sebaliknya setiap karyawan juga sudah melakukan pekerjaannya dengan maksimal dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya Tetapi yang perlu dibenahi adalah kedisiplinan, ketertiban pegawai, rasa empati dan rasa bertanggung jawabnya karyawan.
2. Anggaran yang di kelolah oleh bidang operasi (*middle*) bisa dikatakan perlu dibenahi, dikarenakan supporting biaya adalah hal yang paling *important and urgent* dalam proses operasional. Agar proses operasional tetap berjalan dengan baik, anggaran butuh dicairkan dari pusat, tidak hanya menggunakan anggaran pribadi dari manajer dan asistensinya.

3. *Belief system* yang diterapkan di perusahaan ini sudah baik. Karena sudah dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan melalui *briefing* setiap hari Senin. Tetap masih perlu ditingkatkan lagi, untuk mengarahkan setiap karyawan bisa secara konsisten mengikuti *briefing* yang ada, agar secara menyeluruh karyawan dapat bertindak sesuai dengan nilai – nilai perusahaan.
4. *Boundary system* yang diterapkan di perusahaan ini sudah diterapkan dengan cukup baik. Dituangkan dalam SOP dan beberapa aturan yang ada di bagian operasional, sudah cukup jelas untuk dilakukan karyawan. Tetapi masih ada karyawan yang mengabaikan aturan, jadi masih perlu diperbaiki lagi, *boundary system* yang ada di perusahaan ini.
5. *Diagnostic control system* di perusahaan ini sudah baik dengan diterapkan sistem reward dan *punishment*. Sistem *punishment*nya menjadi kuat dan tidak bisa dikompromikan. Sebaliknya *reward* yang diterapkan menjadi standar yang tinggi. Pada akhirnya *reward* dan *punishment* tidak seimbang. Membuat *diagnostic control system* kurang begitu efektif.
6. *Interactive control system* yang ada di perusahaan sudah sangat baik dengan diterapkannya diskusi evaluasi kinerja setiap minggu dan *personal touch* antara manajer dan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhitama, S., Aulia, D. R. R. 2017. *Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Model Four Levers Of Control Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Bea Dan Cukai*. Jurnal Info Artha Vol.1 No.1. Hal.35-46.
- Adiputra, I. M. P., Werastuti, D. N. S., Sinarwati, N. K., Oktariyana, M. D. 2020. *Levers Of Control And Enterprise Risk Management: A Conceptual Study Of The Business Strategy And Financial Performance Of State-Owned Enterprises*. Advances in Economics, Business and Management Research, Volume 158.
- Amrulloh, Abi. 2020. “Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Upaya Peningkatan Kedisiplinan Karyawan Di BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto”. Skripsi. Purwokerto: Institut Agama Islam Negeri. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jurusan Perbankan Syariah.
- Baldric. 2018. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, hlm.78.
- Bandyono, A., Augustine, Y. 2019. *Organizational Performance As A Meditation On The Effect Of Levers Of Control And Learning Organization On Tax Compliance*. International Journal of Business, Economics and Law. Vol 19 Issue 5. ISSN 2289-1552.
- Eka, S. D. 2021. *Transformational Leadership Style, Levers Of Control, And University Performance*. Journal Of Accounting, Entrepreneurship, and Financial Technology Volume 03 Number 01 p- ISSN:2686-5505.
- Fellita, J. P. 2017. *Penerapan Levers Of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Kalisari Citra Jaya*. Calypra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.6 No.2.
- Fukaya, Yuri. 2021. *Four Levers Of Control System Impact On Frontline Employees' Initiative Job Improvement*. Journal of Strategic Management Studies Vol.13, No.1,1-15. DOI: 10.24760/iasme.13.1_1.
- Gustiani, Rissa. 2018. *Pengaruh Ukuran Perusahaan, Tipe Perusahaan, Profitabilitas, Leverage, dan Kinerja Lingkungan Terhadap Environmental Disclosure*. Skripsi. Universitas Pasundan Bandung.
<http://repository.unpas.ac.id>
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan)*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Kaunang, T. L., Tinangon, J. J., Tirayoh, 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 Vol. 9 No.1. Hal.1146-1154. ISSN 2303-1174.