

Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan *four levers of control* (belief and diagnostic control system) pada PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Tomohon

**Manajemen
Bisnis
dan
Keuangan
Korporat**

Jurgen Gabriel Erick Ludong

Corresponding author: Jurgen.ludong@gmail.com
Sam Ratulangi University - Indonesia

Sonny Pangerapan

Sam Ratulangi University - Indonesia

Lady Diana Latjandu

Sam Ratulangi University - Indonesia

DOI

10.58784/mbkk.176

Keywords

management control system
four levers of control
belief system
diagnostic control system

JEL Classification

D23

G21

Received 2 August 2024

Revised 14 August 2024

Accepted 16 August 2024

Published 16 August 2024

ABSTRACT

Management control is one of the systems that can assist top-level management in efforts to achieve goals and control all business activities within an organization. There are several systems commonly used by companies in managing their operations, one of which is the Four Levers of Control. This research discusses how the management control system in Bank Negara Indonesia, Tomohon branch, is evaluated using the Four Levers of Control model, focusing on the Belief and Diagnostic Control System. The method used in this research is qualitative descriptive method, employing data collection methods such as interviews, observations, documentation, and literature review. Through this research, it was found that the Four Levers of Control, particularly focusing on the Belief and Diagnostic Control System, can have a positive influence on improving the performance of Bank BNI Tomohon branch.

©2024 Jurgen Gabriel Erick Ludong, Sonny Pangerapan, Lady Diana Latjandu



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Kondisi perekonomian saat ini cenderung berubah-ubah dengan berbagai peristiwa seperti Pandemi Covid-19 (Pontoh dan Budiarmo, 2021). isu likuidasi perbankan Amerika Serikat (Supit dan Runtuwene, 2023), isu inflasi dan kenaikan suku bunga (Rombang

dan Sigandong, 2023), isu geopolitik (Budiarso dan Pontoh, 2022; Poluan dan Koyongian, 2023), peristiwa-peristiwa ini memberikan dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan dituntut untuk menerapkan kualitas manajemen yang baik untuk mencapai tujuan usaha jangka pendek maupun jangka panjang. Manajemen memegang peran penting dalam proses untuk mencapai keberhasilan dan kelancaran suatu usaha. Perbankan menjadi salah satu sektor usaha yang mendukung berkembang dan berhasilnya perekonomian dalam suatu negara. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Pasal 1 Ayat (1) menjelaskan bahwa perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Bank memiliki tiga kegiatan penting yaitu, menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya.

Upaya untuk menunjang perkembangan ekonomi negara serta melaksanakan tiga tugas pokok perbankan membutuhkan manajemen yang kuat dan berkualitas untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya. Pengendalian manajemen sendiri adalah proses analisis atau pelaporan informasi mengenai peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam menghasilkan output yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Pengendalian manajemen bank yang baik akan sebanding dengan perkembangan serta kesuksesan suatu bank. Sebaliknya jika pengendalian manajemen tidak baik maka akan berdampak buruk bagi kinerja suatu bank, karena manajemen adalah fondasi usaha (Worotikan et al., 2020).

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang selanjutnya disingkat bank BNI merupakan sebuah institusi bank milik pemerintah, dalam hal ini adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), di Indonesia yang berperan penting dalam perkembangan negara. Bank BNI adalah bank komersial tertua dalam sejarah Republik Indonesia. Bank ini didirikan pada tanggal 5 Juli tahun 1946. Saat ini bank BNI mempunyai 2.262 kantor cabang di Indonesia dan 8 di luar negeri yang membuat bank BNI menjadi salah satu bank papan atas di Indonesia.

Menurut Simons (1995) *Four Levers of Control* berfokus pada pencapaian strategi dalam sistem pengendalian manajemen, ini merupakan kerangka kerja yang sesuai dengan filosofi baru mengenai kontrol dan manajemen serta sangat luas penggunaannya untuk dapat diimplementasikan. Simons juga mengemukakan bahwa ada 4 tuas dalam *Four Levers of Control* yaitu *Belief System*, *Boundary System*, *Diagnostic Control System*, dan *Interactive Control System*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *Four Levers of*

Control khususnya pada konsep *Belief System* dan *Diagnostic Control System* di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tomohon.

Tinjauan pustaka

Menurut Kieso et al. (2016) akuntansi adalah proses identifikasi, pengukuran, pencatatan, dan pelaporan aktivitas keuangan suatu organisasi atau entitas. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan dan mengkomunikasikan informasi keuangan yang relevan kepada berbagai pemangku kepentingan, seperti pemilik, manajemen, investor, kreditur, dan pihak-pihak eksternal lainnya. Akuntansi dipakai baik oleh organisasi-organisasi yang bersifat untuk mencari keuntungan maupun organisasi-organisasi yang sifatnya tidak mencari keuntungan. Pemakaian ini untuk mencatat transaksi-transaksi keuangan yang terjadi pada organisasi tersebut, salah satunya untuk memberikan informasi laporan keuangan. Menurut Halim et al., (2012) akuntansi manajemen yaitu suatu kegiatan atau proses yang mana hal ini menghasilkan informasi dalam bentuk keuangan terhadap manajemen dalam pengambilan sebuah keputusan ekonomi untuk menjalankan fungsi manajemen. Akuntansi manajemen dapat membuat keputusan bisnis dalam bentuk perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, serta pengendalian yang bisa membantu pihak manajemen untuk menghadapi tantangan dalam usaha perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Sebagai salah satu bagian dalam menjalankan fungsi manajemen, suatu perencanaan tidak dapat dipisahkan dengan yang namanya pengendalian (Siwu et al., 2021:119). Pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang dapat membantu manajemen tingkat puncak dalam upaya untuk mencapai tujuan dan melakukan pengendalian terhadap semua kegiatan yang ada di dalam perusahaan. Sistem pengendalian manajemen berfungsi sebagai alat untuk membantu manajer agar dapat menjalankan organisasi dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Puspitasari et al., 2018:30). Sistem pengendalian manajemen lebih berfokus pada segala macam usaha yang dilakukan oleh pihak manajemen tingkat puncak untuk bisa mencapai tujuan perusahaan, maka dapat dikatakan sistem pengendalian manajemen dapat diaplikasikan pada semua jenis perusahaan maupun usaha.

Menurut Hinaya (2018:25) sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang disusun untuk dapat menyelesaikan masalah yang berkarakteristik sistematis maupun yang tidak sistematis, sistem ini dibuat oleh manajemen tingkat atas sementara pengendalian dan pengawasannya dilakukan oleh manajemen tingkat bawah. Sistem pengendalian manajemen sangat penting dalam perusahaan agar dapat memastikan anggota yang ada dalam

perusahaan melakukan pekerjaannya sesuai dengan etika dan aturan yang berlaku, seringkali ada anggota perusahaan yang mempunyai kepentingan sendiri yang bertentangan dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan (Sadewi dan Dahlia, 2020:67).

Tujuan dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk mengatur kepatuhan terhadap kebijakan yang sudah dibuat, mengawasi pelaksanaan rencana yang sudah dibuat sebelumnya, serta melakukan kontrol terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. *Four Levers of Control* adalah suatu alat informasi yang berdasarkan rutinitas serta perilaku dari suatu organisasi. Model ini berfokus untuk mengontrol penerapan strategi perusahaan dan mengukur sistem pengendalian manajemen tanpa mengesampingkan kreativitas yang dimiliki oleh karyawan yang ada di dalam perusahaan. Teori ini lebih berfokus pada inovasi dan pengendalian, yang dapat memberikan Sistem pengendalian manajemen kemampuan untuk mempengaruhi strategi. Kekuatan model ini adalah dalam pelaksanaannya tidak dapat digunakan secara individual, tetapi saling melengkapi dan saling berhubungan, setiap sistem pengendalian yang ada tidak dapat berdiri sendiri (Warouw et al., 2022 : 2673).

Four Levers of Control memiliki komponen sebagai berikut yang pertama ada *Belief System*, menurut Hasyim (2021:78) dibuat agar bisa membantu manajer agar bisa berkomunikasi tentang hal yang sulit dipahami karyawan dan membantu manajer dalam menjelaskan pedoman organisasi seperti visi dan misi. Sistem ini mengarah pada nilai-nilai etika perusahaan sebagai hal yang menentukan etika dari perusahaan tersebut, dari etika perusahaan tersebut karyawan akan menyesuaikan dirinya dan yang dipilih adalah karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan etika yang sudah ada. Sistem ini juga digunakan untuk menjelaskan nilai dari perusahaan yang dapat dijadikan alat untuk memotivasi dan membuat karyawan lebih giat untuk melakukan tugasnya agar rencana perusahaan dapat tercapai.

Kedua ada *Boundary System*, digunakan untuk membuat dan menetapkan aturan yang ada dalam perusahaan, apa yang diperbolehkan serta apa yang tidak diperbolehkan untuk dilakukan oleh karyawan dalam perusahaan. Konsep ini juga bisa dipakai sebagai alat untuk lebih memperjelas aturan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Menurut Adhitama dan Aulia (2017:39) menjelaskan bahwa konsep ini digunakan oleh manajer puncak dalam membuat batasan serta aturan dan tindakan apa yang harus dihindari oleh karyawan. Tujuannya adalah agar karyawan dapat berprestasi dalam berbagai bidang namun tidak melewati batasan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ketiga adalah *Diagnostic Control System*, merupakan konsep

yang akan mengevaluasi manajemen pada waktu tertentu mengenai apa yang sudah dicapai, apakah sudah sesuai dengan yang di targetkan dan apakah akan di lakukan penyesuaian atau tidak. Selain mengukur serta mengevaluasi manajemen konsep ini dapat digunakan untuk memacu kinerja manajemen dan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan melakukan pemberian reward atau penghargaan. Menurut Barawidjaja (2020:99) *Diagnostic Control System* merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya.

Keempat adalah *Interactive Control System* pada konsep ini perusahaan membuat sistem komunikasi interaktif yang dilakukan dua arah antara manajer dan stafnya, dengan tujuan untuk satu fokus tertentu dalam perusahaan. Konsep ini lebih berfokus pada inovasi dan kreativitas yang bertujuan untuk menyesuaikan perusahaan dengan strategi yang tidak pasti sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Sistem ini juga dapat memotivasi karyawan dalam perusahaan untuk lebih kreatif dalam mencari peluang. Konsep ini memfokuskan perhatian pada dialog serta pembelajaran dalam perusahaan untuk mencari cara dan peluang yang baru agar perusahaan bisa mendapatkan tempat strategis dalam pasar.

Metode riset

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang konsep *Belief System* dan *Diagnostic Control System* dalam PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tomohon. Penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan pendataan secara langsung untuk memperoleh data yang dibutuhkan yang nantinya dipakai untuk mengetahui sistem pengendalian dengan menggunakan model *Four Levers of Control*. Penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti sebagai kunci, dengan teknik pengumpulan data secara gabungan, dengan analisis kualitatif, dan hasil yang menekankan pada makna dan generalisasi (Sugiyono, 2019). Jenis data atau informasi yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif yang bersumber dari visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, deskripsi tugas atau pekerjaan, dan sistem pengendalian manajemen yang ada dalam PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tomohon. Data yang dipakai diperoleh secara langsung dengan wawancara, dokumentasi, dan pengamatan secara langsung. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer yang diambil langsung oleh peneliti dan data sekunder yang diambil bersumber dari penelitian sebelumnya.

**Hasil dan
pembahasan**

Hasil

1. Hasil Model *Three Lines of Defense*

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang Tomohon menggunakan sistem pengendalian manajemen model *Three Lines of Defense*. Pada umumnya, proses manajemen risiko suatu perusahaan dilakukan dengan 3 (tiga) pendekatan yang dikenal dengan sebutan *Three Lines of Defense*, di mana masing-masing lini tersebut memiliki perannya tersendiri. Pada *Three Lines of Defense* kontrol manajemen menjadi lini pertama dalam penerapan manajemen risiko perusahaan, dilanjutkan dengan lini kedua yang terdiri dari kontrol risiko dan fungsi pengawasan kepatuhan (*risk control and compliance oversight functions*), serta lini ketiga yakni jaminan independen (*independent assurance*) (Sihab dan Diyanti. 2019:169). Konsep ini bertujuan untuk memastikan bahwa risiko diidentifikasi, dinilai, dan dikelola secara efektif dalam organisasi. Konsep ini terdiri dari tiga tingkatan yang saling mendukung dan memperkuat satu sama lain.

Tingkat pertama disebut sebagai *Risk Owner*, adalah yang bertanggung jawab dalam risiko yang diambil, eksekusi, dan hasilnya (*Day to day risk management & control*). Tiap bagian mengidentifikasi profil risiko yaitu risiko-risiko apa saja yang mungkin terjadi di bagiannya sebelum memulai tahun yang baru. Fungsinya adalah bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan pengendalian risiko yang melekat pada aktivitas keseharian serta melakukan identifikasi, mengukur, mitigasi, memantau, dan melaporkan risiko yang melekat ada aktivitas sehari-hari bank BNI Cabang Tomohon.

Tingkat kedua melibatkan fungsi-fungsi kontrol dan pemantauan yang independen, seperti unit manajemen risiko, kepatuhan, dan audit internal. Fungsi-fungsi ini bertanggung jawab untuk memastikan bahwa sistem kontrol internal efektif telah ditetapkan dan dijalankan oleh unit bisnis. Tingkat kedua ini disebut *Risk Control*. *Risk Control* adalah semua tindakan yang dilakukan untuk mengurangi, mengolah, ataupun menghilangkan risiko yang mungkin terjadi. *Risk Control* ini bertujuan untuk menyusun *Framework* kebijakan, prinsip, dan metodologi pengelolaan risiko dalam bank.

Third Line of Defense dalam bank BNI disebut sebagai *Risk Assurance Unit*, yang memiliki tanggung jawab dalam menilai secara independen efektivitas manajemen risiko. Contoh tugasnya adalah melakukan pemeriksaan internal secara independen terhadap implementasi manajemen dan pengendalian intern, menyusun rekomendasi *corrective action* dan mengawasi pelaksanaannya, melaporkan hasil audit ke komite audit dan pemangku kepentingan sesuai dengan kewenangan yang berlaku.

2. Hasil *Belief System*

Bank BNI Cabang Tomohon dalam melaksanakan kegiatannya selalu berpatokan pada visi, misi, dan *core values* yang telah ditetapkan. Hal ini dijelaskan oleh pimpinan Bank BNI Cabang Tomohon,

“AHLAK adalah visi dan misi dari BUMN, kami juga menerapkan itu dalam setiap pelayanan yang kami lakukan, baik yang kami lakukan melalui pelayanan berskala kecil maupun berskala besar. Kami juga mengharuskan setiap karyawan yang ada mengerti serta memahami visi, misi, dan *Core Values* yang sudah ditetapkan agar pelayanan yang diberikan bisa maksimal dan bisa lebih meningkat”.

Visi, misi, dan *core values* ini biasanya disampaikan melalui setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan seperti, penyampaian pagi oleh pimpinan, dan pada acara resmi yang diselenggarakan oleh perusahaan baik di kantor pusat maupun kantor cabang serta penyampaian melalui media sosial. Implementasi *Belief System* dapat dilihat juga dari setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing unit kerja yang ada, melalui hal tersebut dilihat apakah pelaksanaan setiap kegiatan yang ada berpatokan pada visi, misi, dan yang ada. Pelaksanaan *Belief System* di bank BNI cabang Tomohon dapat dilihat dari pernyataan visi dan misi dan *core values*.

Visi, misi, dan *core values* menjadi patokan atau standar bagi setiap karyawan dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab. Bank BNI merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sehingga visi dan misi yang dibuat mengacu dari visi dan misi BUMN yang ditetapkan oleh kementerian BUMN.

Beberapa karyawan masih belum memahami visi, misi, dan *core values* dari bank BNI ini, hal ini mungkin perlu sosialisasi melalui media media di area kerja dan tempat strategis. Walaupun demikian setiap tindakan yang dilakukan dan ditunjukkan sesuai dengan apa yang menjadi visi, misi, dan *core values*. Evaluasi penerapan dilakukan agar kekurangan dan kelemahan terkait hal ini bisa diminimalisir.

3. Hasil *Diagnostic Control System*

Diagnostic Control System merupakan suatu konsep yang digunakan untuk mengevaluasi dan memantau hasil organisasi serta mengoreksi kinerja. Hal ini tercermin melalui sistem penilaian kinerja yang ada. Bank BNI memiliki sistem penilaian kinerja yang disebut dengan KPI (*Key Performance Indicator*). Indikator ini terbagi menjadi 2 bagian yaitu, *self-assessment* dan *one on one* pegawai dengan *line manager*.

Self-assessment awalnya setiap pegawai dan unit kerja akan

membuat penilaian kerja secara pribadi dalam satu semester kemudian dari penilaian kerja tersebut dilakukan evaluasi. Evaluasi ini dilakukan untuk melihat perkembangan setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya, serta kendala dalam unit kerja dalam menjalankan tugas, sedangkan evaluasi tingkat cabang dilakukan pada awal tahun.

One on one pegawai dengan line manager adalah sistem penilaian individu dengan cara, setiap manager unit kerja membuat penilaian kepada setiap pegawai yang ada dalam unit kerja dalam satu semester dan satu tahun. Berdasarkan penilaian tersebut dibuat evaluasi kinerja dari setiap pegawai. Tidak hanya penilaian terhadap kinerja pegawai bank BNI juga memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk menilai kinerja dari manager unit kerja mereka masing-masing.

“Tidak hanya penilaian kinerja terhadap pegawai, kami juga memberikan kesempatan kepada setiap pegawai kami untuk menilai kinerja kami sebagai pimpinan. Ini bertujuan agar terjadi komunikasi dua arah yang baik antara pegawai dan pimpinannya, jika ada penilaiannya baik akan kami berikan *reward*, tapi jika ada penilaian yang kurang baik maka akan kami evaluasi bersama”.

KPI ini memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk terus mengembangkan diri dan mengembangkan karir. Hal ini dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan sepenuh hati agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal.

Pembahasan

1. Three Lines of Defense

Melalui hasil wawancara tentang *Three Lines of Defense* dapat disimpulkan bahwa bank BNI Tomohon telah menerapkan konsep *Three Lines of Defense* dengan cukup baik. Bank BNI Tomohon dilihat mampu menerapkan strategi manajemen risiko yang baik, dalam membuat strategi manajemen risiko mereka memperhatikan setiap risiko yang mungkin terjadi dan menetapkan sejauh apa toleransi risiko yang dapat diterima. Tujuannya adalah memastikan bahwa risiko telah dikendalikan secara berkala melalui kebijakan dan prosedur intern yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain sistem *Three Lines of Defense* bank BNI cabang Tomohon juga menerapkan unsur-unsur yang berkaitan dengan *Four Levers of Control* dalam sistem pengendalian manajemennya.

2. Belief System

Belief System yang dibuat bank BNI Cabang Tomohon membantu manager mengkomunikasikan definisi dari satu organisasi. Tugas dan tanggung jawab pekerjaan dilaksanakan dengan mengacu pada visi, misi, dan *core values* yang telah

ditetapkan oleh Badan Usaha Milik Negara. Sosialisasi visi, misi dan *core values* perusahaan dilakukan secara langsung maupun tidak langsung melalui media fisik dan media sosial. Penerapan hal ini menjadikan budaya kerja dalam organisasi dan menjadi penciri dan keunikan pada instansi ini. Selain *Belief System* perusahaan juga mendukung dengan *core values*, dua hal ini saling mendukung satu sama lain. *Belief* merupakan sesuatu yang kita percaya bahwa hal itu benar sedangkan *core values* merupakan kunci pendorong yang memberikan kita pemahaman dan pengertian atas tindakan dan perilaku yang kita jadikan acuan. *Belief System* yang mencakup visi, misi, dan *core values* memberikan acuan dalam berperilaku dan bekerja sehingga efektif dalam mencapai tujuan. Selain itu *Belief System* mempengaruhi karyawan bank BNI cabang Tomohon berpikir, berperilaku dan bersikap secara signifikan.

3. *Diagnostic Control System*

Bank BNI cabang Tomohon menerapkan *Diagnostic Control System* melalui evaluasi kinerja dan pemberian *reward and punishment*. Sistem penilaian yang diterapkan yaitu KPI digunakan kepala cabang untuk menilai apakah ada penyimpangan yang terjadi dan menilai kinerja dari setiap karyawan yang ada. Penilaian KPI ini biasanya dibuat per semester dalam tahun berjalan atau dua kali dalam setahun.

Bank BNI cabang Tomohon juga menerapkan sistem penilaian dimana setiap unit kerja dan karyawan yang ada berhak melakukan penilaian kepada atasannya. Sistem seperti ini membuat terjadinya penilaian dua arah, sehingga tidak hanya pimpinan yang menilai karyawan dan unit kerjanya karyawan juga punya hak melakukan penilaian kepada pemimpinnya. Ini biasa dilakukan bersamaan dengan penilaian KPI tadi atau dilakukan per semester dalam tahun berjalan. Bank BNI Cabang Tomohon juga menerapkan pemberian *reward and punishment* bagi setiap karyawannya.

Bagi setiap karyawan yang memenuhi standar penilaian yang ada dalam KPI maka akan diberikan *reward* seperti bingkisan dan bahkan uang tunai maupun non tunai. *Reward* dapat diartikan sebagai pemberian hadiah bagi pegawai yang mampu dan berhasil mendapatkan prestasi tertentu yang secara langsung bermanfaat bagi perusahaan baik secara finansial maupun non finansial (Busro 2018:315). Bagi pegawai yang belum mencapai standar biasa diberikan arahan agar pada penilaian berikutnya dapat mencapai standar. Jika ada yang melakukan kesalahan atau pelanggaran maka akan diberikan *Punishment* yang dapat berupa surat peringatan, pemotongan gaji, dan yang paling fatal sampai pemutusan kontrak kerja.

Melalui sistem *reward and punishment* ini setiap karyawan

dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik agar mereka akan mendapatkan *Reward* dan mendorong mereka untuk tidak melakukan kesalahan agar tidak terkena *Punishment*. Bank BNI Cabang Tomohon sudah menerapkan sistem pengendalian manajemen dinilai dengan menggunakan *Diagnostic Control System*. Ini dibuktikan melalui penerapan sistem untuk mengevaluasi kinerja menggunakan KPI dan penerapan *reward and punishment*.

Kesimpulan

Sistem pengendalian manajemen yang ada dalam Bank BNI cabang Tomohon mengacu pada sistem *Four Levers of Control* yang mencakup *Belief System* dan *Diagnostic Control System*. Nilai yang ada *Belief System* dan *Diagnostic Control System* membantu bank BNI cabang Tomohon dalam melakukan tugas dan pekerjaan, sehingga terus memberikan pelayanan yang terbaik dan terus mempertahankan serta meningkatkan kinerja mereka. Selain itu bank BNI cabang Tomohon menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan model *Three Lines of Defense*.

Beberapa hal terkait penerapan sistem *Four Levers of Control* dan model *Three Lines of Defense* dan *Diagnostic Control System* yang perlu diperkuat yaitu sistem pengukuran yang jelas dan penetapan target kerja yang dapat digunakan untuk membandingkan antara capaian dan target yang menghasilkan umpan balik kemudian dilanjutkan dengan proses penyesuaian demikian seterusnya. Selain itu meningkatkan sosialisasi visi, misi, dan *core values* kepada karyawan. Hal yang perlu diperhatikan adalah keseimbangan dalam penerapan pada setiap tuas (*levers*). *Three Lines of Defense* yang meliputi lapisan-lapisan untuk menangani risiko, bisa menciptakan risiko tersebut menjadi peluang perusahaan. *Diagnostic Control System* mencakup aturan dan standar, namun jangan sampai aturan dan standar tersebut menjadi tekanan bagi anggota organisasi. *Belief System* yang meliputi komunikasi dan nilai etika yang mengandung risiko yang tidak seimbang maka anggota organisasi tidak akan berperilaku sesuai nilai dan menjadi representasi organisasi.

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://doi.org/10.31092/jia.v1i1.16>
- Barawidjaja (2020). Levers of control dan jejaring sosial sebagai mekanisme sistem pengendalian manajemen dalam penerapan strategi diferensiasi produk. *Atma Jaya Accounting Research*, 3(1), 88-113. <https://doi.org/10.35129/ajar.v3i01.102>
- Budiarso, N. S., & Pontoh, W. (2022). Market efficiency and global issues: A case of Indonesia. *Investment Management and Financial*

- Innovations*, 19(4), 1-13.
[http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19\(4\).2022.01](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19(4).2022.01).
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Edisi pertama. Prenadamedia Group.
- Halim, A., Supomo, B., & Kusufi, M. S. (2012). *Akuntansi manajemen (Akuntansi manajerial)*. Edisi kedua. BPFE.
- Hasyim, M., Zamzami, S., & Mandaku, M. (2021). Analisis penerapan model four levers of control (Studi kasus PT Indorama Synthetics Tbk Polyester Division di Purwakarta). *Widya Cipta Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(2).
<https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i2.10635>
- Hinaya (2018). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan pada PT Federal Internasional Finance Cabang Palopo. *Jurnal of Economic, Management And Accounting*, 1(1).
<http://dx.doi.org/10.35914/jemma.v1i1.78>
- Poluan, F. N., & Koyongian, G. Y. M. (2023). Hubungan harga minyak dunia dan indeks pasar Indonesia selama isu geopolitik. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 1(1), 9-15.
<https://doi.org/10.58784/mbkk.35>.
- Pontoh, W., & Budiarmo, N. S. (2021). The idiosyncratic risk during the Covid-19 pandemic in Indonesia. *Investment Management and Financial Innovations*, 18(4), 57-66.
[http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18\(4\).2021.06](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18(4).2021.06).
- Puspitasari, V., Rachmawati, D., & Shelfina, C. (2018). Implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 15(1).
<https://doi.org/10.35384/jkp.v15i1.161>
- Rombang, D. S., & Sigandong, A. P. S. (2023). Pengembalian saham sektor perbankan dalam isu inflasi dan suku bunga. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 1(2), 39-46.
<https://doi.org/10.58784/mbkk.46>.
- Sadewi, M. & Dahlia, L. (2020). Sistem pengendalian manajemen dan perilaku etis pengemudi transportasi online. *Equity*, 23(1), 63-90. <https://doi.org/10.34209/equ.v23i1.1919>
- Sihab, I. N. & Diyanti, V. (2019). Three lines of defense dalam penerapan manajemen resiko pada perusahaan niaga gas bumi. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, 10(2), 167-180.
<https://doi.org/10.17509/jimb.v10i2.17165>
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Siwu, S., Saerang, D., & Tirayoh, V. (2021). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model four levers of control pada PT Taspen (persero) kantor cabang manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 16(2).

<https://doi.org/10.32400/gc.16.2.35965.2021>

- Sugiyono (2019). *Metode penelitian dan pengembangan (Research and development)*. Edisi keempat. Alfabeta.
- Supit, K. K. A., & Runtuwene, L. P. (2023). Risiko dan pengembalian saham dalam isu likuidasi perbankan AS. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 1(2), 47–53.
<https://doi.org/10.58784/mbkk.47>.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2016). *Intermediate accounting*. Edisi enam belas. John Wiley & Sons.
- Warouw, G. M. A., Pangerapan, S., & Pusung, R. (2022). Penerapan model four levers of control dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(5).
<https://doi.org/10.37385/msej.v3i4.1010>
- Worotikan, M. N., Morasa, J., & Pinatik, S. (2020). Pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap manajemen kualitas proses pada PT Telkomsel Distribution Center Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 15(2).
<https://doi.org/10.32400/gc.15.2.28120.2020>