

Analisis penerapan model four levers of control dalam meningkatkan kinerja karyawan divisi keuangan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung

Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat

DOI

10.58784/mbkk.60

Keywords

four levers of control
belief systems
boundary systems
diagnostic control systems
interactive control systems
employee performance

JEL Classification

L21
L25
L53

Received 21 November 2023

Revised 3 December 2023

Accepted 5 December 2023

Published 5 December 2023

Jessica Leonita Baramuli

Corresponding author:

jesiccabaramuli064@student.unsrat.ac.id

Sam Ratulangi University - Indonesia

Hendrik Manossoh

Sam Ratulangi University - Indonesia

Sherly Pinatik

Sam Ratulangi University - Indonesia

ABSTRACT

Four Levers of Control is a concept that focuses on achieving strategies in the management control system using four frameworks consisting of belief systems, boundary systems, diagnostic control systems, and interactive control systems. In facing the changes that occurred at PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung after the merger, an adequate control system is needed to control the performance of employees. This study aims to determine how the application of the four levers of control in improving the performance of employees of the finance division of PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung. The research method used in this research is a qualitative method with a descriptive approach and the data obtained comes from interviews and documentation. The results showed that the application of the four levers of control has been running quite well because it has fulfilled the four frameworks.

©2023 Jessica Leonita Baramuli, Hendrik Manossoh, Sherly Pinatik



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

Pendahuluan

Pada masa sekarang ini kehidupan sebuah perusahaan bergantung pada perkembangan dalam dunia bisnis, tak terhindari

dengan munculnya perubahan mengharuskan perusahaan untuk terus menyesuaikan dengan keadaan yang ada agar perusahaan dapat bertahan dan terus berkembang. Tujuan dalam perusahaan pun harus semakin dipertegas sehingga strategi yang nantinya akan disusun dapat tepat sasaran. Agar perusahaan dapat menjalankan strategi yang dengan baik, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas yaitu karyawan yang mampu menjalankan segala tugas dan pekerjaan secara baik dan bertanggung jawab agar operasi perusahaan dapat berjalan lancar sesuai dengan yang diharapkan. Selain dibutuhkannya kinerja yang baik, sistem pengendalian manajemen pada perusahaan juga harus dijalankan dengan baik agar operasional perusahaan dapat terkendali serta berjalan lancar. Agar para karyawan semakin semangat dalam melaksanakan tugasnya, perlu adanya proses akuntansi yang baik serta informasi keuangan yang transparan.

Akuntansi adalah seni menghimpun, mengidentifikasi, mengelompokkan, dan mencatat transaksi maupun peristiwa yang berkaitan dengan keuangan, dengan hasil akhir berupa laporan keuangan yang memuat informasi untuk dipakai oleh pihak-pihak yang berkepentingan (Sumarsan, 2022:1). Tentunya agar proses akuntansi perusahaan berjalan dengan baik diperlukannya pengontrolan yang rutin agar supaya operasi dalam perusahaan dapat terkendali dengan maksimal. Terdapat beberapa konsep kerangka kerja yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan sistem pengendalian manajemen, salah satunya yang dikemukakan oleh Simons yakni model *Four Levers of Control* (Widener, 2007), yang mana terdapat empat konsep di dalamnya antara lain, *Belief Systems* misalkan nilai dasar dalam prinsip pedoman bagi sebuah organisasi, *Boundary Systems* misalkan norma-norma yang berlaku, *Diagnostic Control Systems* misalkan mengevaluasi kinerja lewat target dengan sasaran yang ada, dan *Interactive Control Systems* misalkan adanya keterlibatan pemimpin dalam hal ini manajer untuk dapat berkomunikasi dengan bawahannya terkait operasi perusahaan yang ada (Rosini, 2020:13).

PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung adalah perusahaan yang tergabung dalam PT Pelabuhan Indonesia (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang Jasa Kepelabuhanan Indonesia, dan kini secara resmi telah dilakukan *penggabungan bisnis* Pelindo sejak 1 Oktober 2021 lalu. *Merger* adalah penggabungan antara dua perseroan atau lebih yang mana salah satu diantaranya tetap berdiri dengan nama perseroannya serta mengklaim segala aset dan kewajiban yang ada (Untung, 2019:2). Setelah terjadinya penggabungan bisnis, muncul perubahan yang besar bagi kondisi internal maupun eksternal perusahaan seperti pekerjaan-pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan secara manual

sekarang sudah terkomputerisasi. Adanya perubahan yang cukup signifikan tersebut dapat mempengaruhi sikap dan motivasi kerja dari para pegawai, apalagi para karyawan pada divisi keuangan yang bertugas menyusun laporan keuangan untuk menjadi dasar pengambilan keputusan, dengan demikian dibutuhkan strategi baru yang dapat menyeimbangkan kondisi internal perusahaan dengan lingkungan sekitar. Agar dapat menjalankan strategi dengan baik, dibutuhkan penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik pula, agar para karyawan yang ada dalam divisi keuangan dapat terus meningkatkan kinerjanya.

Tinjauan pustaka

Menurut *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), Akuntansi adalah seni mencatat, mengklasifikasi, dan mengikhtisarkan transaksi-transaksi serta peristiwa-peristiwa yang sifatnya finansial dan dapat dinyatakan melalui satuan mata uang (Hanggara, 2019:1). Akuntansi merupakan suatu sistem informasi yang di dalamnya terdapat kegiatan mengidentifikasi, merekam, dan mengkomunikasikan segala kegiatan ekonomi dalam suatu organisasi kepada para pemakai yang berkepentingan (Kieso et al, 2018:3). Salah satu pembagian dalam bidang akuntansi yaitu Akuntansi manajemen merupakan bidang akuntansi yang bertujuan untuk memberikan sebuah informasi kepada manajemen yang berkaitan dalam menjalankan pekerjaan yang ada (Hanggara, 2019:4)

Menurut *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA), akuntansi manajemen adalah proses identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, penyusunan, interpretasi, dan penyampaian informasi yang digunakan oleh manajemen guna merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan kegiatan suatu organisasi, serta memastikan pertanggungjawaban penggunaan sumber daya (Darya, 2019:11). Akuntansi manajemen merupakan proses yang digunakan manajemen untuk menjalankan fungsinya dalam menghasilkan informasi keuangan untuk membantu pengambilan keputusan (Indriani, 2018:2).

Sistem adalah objeknya yakni suatu perusahaan atau organisasi. Perusahaan terbagi atas divisi-divisi yang bekerja sama melaksanakan tujuan dan fungsinya masing-masing, kemudian ada pengendalian yang mana pengendalian adalah suatu usaha yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang ada (Sagara, 2021:2). Sistem pengendalian manajemen adalah elemen yang digunakan untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk membuat rencana dan mengendalikan keputusan, mendorong perilaku, dan mengevaluasi kinerja (Sagara, 2021:8).

Diperlukannya sistem pengendalian yang memadai dalam suatu perusahaan agar supaya pihak perusahaan tidak mengalami kegagalan yang dapat menyebabkan kerugian, untuk itu salah satu

contoh sistem pengendalian adalah *levers of control*. *Four Levers of Control* merupakan suatu konsep yang berfokus pada pencapaian strategi dalam sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan empat elemen yang di dalamnya terdiri dari empat kerangka kerja yaitu, *belief systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*. Struktur kerja *levers of control* ini mempunyai manfaat yang luas dalam penerapan strategi perusahaan, sehingga pengendalian strategi dalam suatu instansi harus menyatu dalam *levers of control*. Keempat elemen-elemen tersebut harus digunakan secara terintegrasi sehingga tidak dapat dipisahkan (Simons, 1995:39).

Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam setiap melakukan pekerjaan/tugasnya, di mana karyawan tersebut dapat menggunakan segenap kemampuan pengetahuan, bagi tenaga kerja atau karyawan yang berbasis kompetensi, kinerjanya diukur berdasarkan kemampuan, keahlian, dan sikap pada setiap saat melaksanakan tugasnya (Fauzi, 2020:5). Kinerja secara umum adalah segala tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam upaya menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan pada jangka waktu tertentu, kinerja seseorang akan mengalami peningkatan maupun juga penurunan (Anggono, 2021:207). Kinerja karyawan ialah tingkat keberhasilan dalam suatu tugas pekerjaan yang telah dilakukan dengan tanggung jawab sebagaimana yang telah ditugaskan (Anggono, 2021:204).

Metode riset

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang berfokus dalam mendeskripsikan keadaan sifat maupun inti nilai dalam suatu objek terhadap fenomena tertentu, metode penelitian kualitatif ini muncul akibat adanya perubahan paradigma dalam memandang suatu fenomena/gejala yang ada (Abdussamad, 2021:79). Sumber data pada penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan informan dan data sekunder adalah data yang diperoleh dengan mengakses laman website resmi perusahaan yaitu laporan keuangan konsolidasian perusahaan pada laman website pelindo.co.id. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Metode deskriptif adalah metode yang menjelaskan penerapan dari model *four levers of control* dalam meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada divisi keuangan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung.

Hasil dan pembahasan

Pelindo melakukan penggabungan bisnis pada Oktober 2021 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2021 mengenai Penggabungan PT Pelindo I, III, dan IV (Persero) ke dalam PT Pelabuhan Indonesia II (Persero). Penggabungan bisnis ini membawa perubahan yang signifikan dalam pelaksanaan tugas kerja, sebelumnya dilakukan secara manual tetapi sekarang sudah melalui sistem yang terkomputerisasi. Berikut beberapa aplikasi yang digunakan dalam menjalankan tugas kerja yang ada pada divisi keuangan, *Systems Application and Product* (SAP) yang digunakan untuk laporan keuangan, *Integrated Billing System* (IBS) untuk memperoleh nota 4 dan dalam pengelolaan piutang serta penyusunan RKAP, VESPA yang di dalamnya memuat pelayanan jasa kepelabuhanan, Portal SSC untuk mengupload dokumen pembayaran, dan Pelindo *Electronic System* (PEO) untuk surat menyurat, serta pelaporan pajak melalui *website* EPPT Pajakku. Adanya perubahan ini bertujuan agar karyawan yang ada pada divisi keuangan dapat menerapkan keempat konsep dalam model *Four Levers of Control* pada pekerjaan untuk meningkatkan kinerja.

1. *Belief Systems*

Belief Systems perusahaan tercermin pada pernyataan misi dan visi serta nilai yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas kerja, kemudian untuk metode penyampaian visi, misi, serta nilai yang ada tersebut melalui pimpinan kepada karyawan divisi keuangan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung.

a. Visi dan misi

Pernyataan visi dan misi yang diterapkan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung berdasarkan integrasi yang dilakukan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero).

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai yang diterapkan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung berasal dari *core value* yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN yaitu AKHLAK. Nilai yang diterapkan pada divisi keuangan dihubungkan dengan AKHLAK dalam pelaksanaan kegiatan akuntansi yang ada, seperti amanah yakni memiliki kepercayaan yang tinggi dalam integritas dan etika para akuntan, Kompeten yakni memiliki kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas yang ada dengan baik, Harmonis yakni menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana kolaborasi dan koordinasi yang lancar diperlukan untuk berinteraksi dengan rekan kerja atau atasan dalam menyelesaikan pekerjaan, Loyal yakni memiliki komitmen dalam menjalankan tugas dan pekerjaan sehingga dapat memastikan keberlangsungan operasi perusahaan berjalan

baik, Adaptif yakni memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang muncul melalui peraturan dan standar akuntansi yang sering berubah, Kolaboratif yakni dapat bekerja sama baik dengan karyawan lainnya untuk dapat memecahkan masalah yang mungkin muncul sehingga menghasilkan laporan keuangan yang lebih akurat.

Guna menyampaikan visi, misi, dan nilai pada karyawan, cara yang digunakan oleh manajer divisi keuangan kepada karyawannya melalui pengarahannya yang rutin dilaksanakan setiap hari senin pagi untuk dapat mendukung pengimplementasian visi, misi, dan nilai tersebut dalam pelaksanaan pekerjaan. Khusus untuk pernyataan nilai-nilai perusahaan selalu disebutkan ketika *pengarahan singkat* umum yang dilaksanakan pada awal setiap bulan sehingga membuat semua karyawan dapat menghafalnya, sedangkan untuk pernyataan visi dan misi belum dapat dihafal oleh karyawan yang ada.

2. *Boundary Systems*

Boundary Systems pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung mencakup dua hal, yaitu *Strategic Boundary* dan *Business conduct boundary*.

a. *Strategic Boundary*

Strategic Boundary atau juga yang dikenal dengan batasan strategis yang diterapkan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung divisi keuangan khususnya dalam kegiatan akuntansi, yakni mengacu pada PSAK (Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan) yang mana PSAK sudah terintegrasi dengan sistem melalui aplikasi *Systems Application and Product* (SAP) dalam penyusunan laporan keuangan. PSAK yang digunakan sesuai dengan standar yang diterapkan di Indonesia untuk menyusun laporan keuangan agar supaya tetap konsisten dalam mengukur, mengungkapkan, dan melaporkan informasi keuangan.

b. *Business conduct boundary*

Business conduct boundary juga dikenal dengan batasan perilaku bisnis, yang diterapkan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung, berdasarkan Peraturan Direksi yang kemudian disampaikan ke region yang tersebar di wilayah Indonesia, yang selanjutnya akan disesuaikan berdasarkan SOP (Standar Operasional Prosedur) masing-masing divisi pada region. Batasan perilaku bisnis yang dibuat pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung telah mencakup peraturan-peraturan secara rinci dan menyeluruh yang secara tegas menjelaskan mengenai hal-hal yang dilarang serta juga pemberian sanksi atas pelanggaran terhadap aturan tersebut.

Karyawan divisi keuangan dinilai telah patuh dalam melaksanakan aturan yang ditetapkan, karena aturan-aturan diberikan langsung melalui aplikasi Pelindo *E-Office* dari manajemen pusat kepada seluruh karyawan sehingga karyawan telah mengetahuinya. Pelaksanaan kegiatan kerja akuntansi pun telah dilaksanakan melalui sistem dengan aplikasi yang di dalamnya sudah terhubung dengan PSAK, jadi semua kegiatan kerja yang ada telah berjalan sesuai prosedur. Atasan bertugas menyampaikan dan menegaskan kembali aturan tersebut melalui pengarah singkat setiap Senin pagi, dan ketika terdapat kemungkinan adanya penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan maka akan segera ditindaki dengan memberikan teguran oleh manajer.

3. *Diagnostic Control Systems*

Diagnostic Control Systems disebut sebagai suatu sistem yang dipakai untuk mengawasi pencapaian dari kinerja karyawan serta melakukan koreksi atas ketidaksesuaian dengan standar kinerja pada perusahaan. Sistem ini mampu mendorong karyawan agar dapat menyesuaikan perilakunya dengan tujuan perusahaan. Penerapan *Diagnostic Control Systems* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung dapat dilihat melalui RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan), Laporan Realisasi, dan KPI (*Key Performance Indicator*).

a. RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan)

RKAP mencakup program-program kerja yang akan dilaksanakan dalam satu tahun kedepan. Penyusunan RKAP semua divisi terlibat, dikarenakan setiap divisi mempunyai program kerja dan pos anggarannya masing-masing. Dalam hal ini divisi keuangan menjadi *leader* yang mana mengontrol jalannya penerapan RKAP agar dapat terealisasi dengan baik yang kemudian divisi keuangan juga yang akan melaporkan melalui laporan realisasi ke kantor region apakah anggaran yang disusun telah dipakai sesuai dengan rencana kerja tersebut. RKAP sebagai program kerja tahunan, yang disusun pada semester dua tahun berjalan untuk rencana kerja tahun berikutnya.

b. Laporan Realisasi

Laporan realisasi memuat rencana kerja dan anggaran yang telah disusun sebelumnya. Realisasi yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung dibuatkan laporan secara bulanan, triwulan dan tahunan. Laporan realisasi rencana kerja dan anggaran, merupakan perbandingan antara target yang diharapkan dengan hasil pencapaian yang sebenarnya. Penyusunan laporan realisasi ini mengikuti penyusunan RKA yaitu disusun oleh masing-masing divisi kemudian akan dilaporkan oleh divisi keuangan kepada kantor

region. Laporan atas realisasi tersebut bisa dijadikan sebagai landasan dalam pengendalian, pengendalian ini melibatkan evaluasi terhadap ketidaksesuaian dari pelaksanaan anggaran serta penjelasan mengenai ketidaksesuaian tersebut, sehingga memungkinkan adanya tindakan perbaikan baik dalam pelaksanaan anggaran maupun program untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui hasil wawancara yang dilakukan diperoleh bahwa pada triwulan ketiga tahun berjalan RKAP yang telah disusun sudah dapat direalisasikan dengan baik.

c. KPI (*Key Performance Indicator*)

Key Performance Indicator atau biasa disingkat dengan KPI adalah indikator penilaian kinerja dalam mengukur sejauh mana perusahaan berupaya dalam mencapai tujuan yang ada. KPI terdapat dalam KPI (*Key Performance Indicator*) telah tercantum deskripsi pekerjaan dari tiap karyawan dan sifatnya mengikat untuk masing-masing individu, ketika ditemukan adanya pekerjaan yang tidak bisa terlaksana atau dicapai maka akan menjadi penilaian tersendiri.

Tugas kerja yang ada di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung dilaksanakan dengan membentuk tim, karena semua divisi terkait dan terikat dalam menjalankan operasi perusahaan, untuk itu ketika adanya keberhasilan yang dicapai itu atas kerja tim yakni seluruh divisi pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung.

4. *Interactive Control Systems*

Interactive Control Systems yaitu manajer secara rutin dan proaktif ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan kegiatan yang dilakukan oleh karyawan. Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung divisi keuangan, forum yang dapat memfasilitasi manajer dan karyawan untuk mengkomunikasikan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan melalui pengarahan singkat pagi yang rutin dilaksanakan setiap hari senin. Pengarahan singkat menjadi forum untuk membahas dan melakukan evaluasi terkait hasil penyajian laporan keuangan, karena penyusunan laporan keuangan menggunakan sistem berbasis aplikasi. Transaksi-transaksi yang telah dimasukkan dalam sistem harus diperiksa lagi agar meminimalisir kesalahan yang dapat mempengaruhi hasil laporan keuangan aktivitas pekerjaan yang lain. Pembahasan dan evaluasi RKAP mencakup apa yang sudah dicapai dan yang belum dicapai sehingga dapat dilakukan tindak lanjut guna perbaikan. Usaha membangun komunikasi yang baik dengan karyawan, dilakukan dengan cara memberikan saran atau informasi terkait pelaksanaan diklat serta penggunaan platform yang telah disediakan oleh kantor pusat oleh manajer, sebagai wadah untuk mengasah kompetensi dan

pengetahuan karyawan. Adapun platform yang disediakan untuk mengembangkan kemampuan dari para karyawan seperti *Pelindo Learning Wallet* dan *Portaverse*.

1. Penerapan *belief systems* dalam meningkatkan kinerja

Hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung menunjukkan bahwa dalam menjalankan pekerjaan yang ada, karyawan pada divisi keuangan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung berpedoman pada visi, misi, yang telah ditetapkan dalam PT Pelabuhan Indonesia (Persero) dan untuk nilai yang telah ditetapkan yakni berdasarkan *core value* AKHLAK dihubungkan dengan pelaksanaan kegiatan akuntansi. Dibuktikan dengan visi, misi, dan nilai yang ada pada perusahaan telah dipajang di ruangan pada divisi keuangan serta disampaikan melalui pengarahannya singkat mingguan setiap hari Senin pada level divisi, serta dalam pengarahannya singkat level manajemen cabang yang dilaksanakan sebulan sekali. Khusus untuk pernyataan nilai-nilai perusahaan selalu disebutkan ketika pengarahannya singkat level manajemen cabang sehingga membuat para karyawan divisi keuangan mampu memaparkan visi dan misi Perusahaan.

Penerapan nilai-nilai dalam menjalankan kegiatan akuntansi tidak menghadapi kendala karena penyusunan laporan keuangan berbasis sistem menggunakan aplikasi SAP (*Systems Application and Product*) dan telah sesuai dengan PSAK yang berlaku, di mana tugas karyawan menginput transaksi-transaksi keuangan masuk atau keluar yang kemudian aplikasi akan bekerja menghasilkan laporan keuangan. Selanjutnya untuk dapat mengukur penerapan nilai-nilai dalam menjalankan pekerjaan yang ada dapat dilihat melalui output, yaitu jika laporan keuangan yang dihasilkan sudah benar, karena setelah penggabungan bisnis, mekanisme sebelum laporan keuangan diterbitkan maka dilakukan verifikasi oleh pihak region sehingga kemungkinan kesalahan atau kekeliruan dalam laporan keuangan dapat segera diketahui dan diperbaiki. Proses verifikasi tersebut membuat karyawan lebih memperhatikan dan melakukan pengecekan kembali atas penginputan transaksi-transaksi yang ada agar tidak terjadi kesalahan nantinya. Laporan keuangan yang minim kesalahan menunjukkan karyawan sudah mampu melaksanakan pekerjaan demi meningkatkan pencapaian perusahaan.

Berdasarkan konsep yang menyatakan bahwa sistem kepercayaan/*belief systems* terbentuk dan dapat disampaikan melalui berbagai dokumen resmi, seperti visi, misi, dan pernyataan nilai (Simons, 1995:3). Penerapan pada divisi keuangan berupa visi, misi dan nilai dalam *core value* AKHLAK yang dihubungkan dengan kegiatan akuntansi di dalamnya, sehingga dapat dilihat bahwa kinerja yang ada terjadi peningkatan.

2. Penerapan *boundary systems* dalam meningkatkan kinerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung diperoleh hasil bahwa dalam menjalankan pekerjaan yang ada, karyawan pada divisi keuangan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung menerapkan *boundary systems* yaitu aturan-aturan dan batasan-batasan yang telah ditetapkan melalui dua aspek dalam *boundary systems* yakni *strategic boundary* dan *business conduct boundary*. *Strategic boundary* yang diterapkan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung divisi keuangan bagian akuntansi mengikuti PSAK sebagai pedoman dalam penyusunan laporan keuangan yang sudah terintegrasi dalam sistem pada aplikasi SAP (*Systems Application and Product*) untuk menjaga agar laporan keuangan yang ada tetap konsisten dalam mengukur, mengungkapkan serta melaporkan informasi keuangan. Sehingga dengan adanya batasan tersebut dapat membuat karyawan lebih terarah dalam menjalankan tugas kerjanya. Untuk *business conduct boundary* yang diterapkan berasal dari Peraturan Direksi yang dihubungkan dengan SOP pada divisi keuangan. Semua aspek dalam *boundary systems* dilaksanakan dengan patuh, karena pada dasarnya semua aturan sudah diketahui oleh masing-masing karyawan dimana aturan diberikan dalam bentuk surat menyurat melalui aplikasi Pelindo E-Office (PEO) dari manajemen tingkat pusat/*Head Office* mengeluarkan surat edaran ke region dan otomatis terkirim kepada semua pegawai, jadi semua karyawan mengetahui aturan yang ada, sehingga sebagai atasan bertugas untuk menyampaikan dan menegaskan kembali aturan yang ada melalui *pengarahan singkat* setiap senin pagi serta memberikan teguran jika didapati ada karyawan yang terlihat menyimpang dari aturan tersebut.

Penerapan aturan dan batasan dalam menjalankan kegiatan akuntansi tidak menghadapi kendala, karena dalam penyusunan laporan keuangan sudah mengikuti prosedur yang ada melalui aplikasi. Selanjutnya untuk dapat mengukur penerapan aturan dan batasan dalam menjalankan pekerjaan yang ada dapat dilihat melalui output, yaitu jika laporan keuangan yang dihasilkan sudah lengkap dan sesuai dengan PSAK yang berlaku membuktikan bahwa tidak adanya kesalahan ataupun kekeliruan dalam penginputan transaksi, bahkan karyawan melakukan pengecekan kembali terhadap transaksi yang diinput untuk memastikan kebenaran saldo yang ada dalam laporan keuangan. Proses tersebut membuat karyawan mampu membatasi akan terjadinya suatu kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan PSAK No. 1 tentang penyajian laporan keuangan dengan komponen yang lengkap terdiri dari:

1. Laporan posisi keuangan pada akhir periode;

2. Laporan laba rugi dan penghasilan komprehensif lain selama periode;
3. Laporan perubahan ekuitas selama periode;
4. Laporan arus kas selama periode;
5. Catatan atas laporan keuangan, berisi ringkasan kebijakan akuntansi yang signifikan dan informasi penjelasan lain.

Penyajian laporan keuangan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang di dalamnya PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung telah sesuai dengan PSAK yang berlaku. Laporan tersebut terdiri dari 5 laporan keuangan yang masing-masing sudah menerapkan sesuai dengan standar yang berlaku. Selain itu PT Pelabuhan Indonesia (Persero) juga menyajikan laporan keuangan konsolidasian yang mana menurut PSAK No. 65 bahwa laporan keuangan konsolidasian adalah laporan keuangan suatu kelompok usaha yang didalamnya aset, liabilitas, ekuitas, penghasilan, beban, dan arus kas entitas induk dan entitas anak disajikan sebagai suatu entitas ekonomi tunggal. Dapat disimpulkan bahwa karyawan divisi keuangan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung telah mampu menaati aturan yang diberlakukan melalui PSAK dalam penyajian laporan keuangan perusahaan.

Sesuai dengan peran *boundary systems* yang diperlukan oleh perusahaan dalam mempertegas penerapan visi, misi, dan nilai yang ada dengan cara menerapkan aturan dan batasan (IAI, 2015:84). Divisi keuangan telah menerapkan aturan yang membatasi dalam pelaksanaan pekerjaan dalam lingkup akuntansi dengan baik melalui PSAK dan Peraturan Direksi yang dihubungkan dengan SOP cabang dan divisi masing-masing, sehingga dapat dilihat bahwa dalam kinerja yang ada terjadi peningkatan.

3. Penerapan *diagnostic control systems* dalam meningkatkan kinerja

Hasil penelitian pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung menunjukkan bahwa karyawan di divisi keuangan telah menerapkan *diagnostic control systems* melalui RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran), Laporan Realisasi, dan KPI (*Key Performance Indicator*). Pelaksanaan tugas kerja yang ada di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung dilaksanakan dalam tim, karena semua divisi terkait dan terikat dalam menjalankan operasi perusahaan, sehingga Ketika berhasil mengerjakan suatu pekerjaan, itu merupakan kinerja tim dalam hal ini seluruh divisi pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung.

Penerapan kontrol atas karyawan divisi keuangan, dilakukan pimpinan secara berjenjang untuk melihat apakah pekerjaan yang ada telah dikerjakan sesuai batas waktu yang diberikan. Seperti halnya dengan target kerja yang disusun dalam RKAP yang dijadikan acuan dalam menjalankan aktivitas kerja untuk satu periode

kedepan, untuk itu melalui RKAP dari pihak *Head Office* (Kantor Pusat) akan melakukan penilaian terhadap kinerja kantor cabang lewat realisasinya nanti, jadi pihak cabang masing-masing pimpinan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung khususnya divisi keuangan harus terus memantau kegiatan pekerjaan yang akan dilaksanakan dengan baik. Guna membantu pimpinan dalam mengontrol kinerja karyawan maka ditetapkan KPI (*Key Performance Indicator*), agar pimpinan dapat mengukur kinerja karyawan.

Melalui penerapan tiga hal tersebut yaitu RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran), Laporan Realisasi, dan KPI (*Key Performance Indicator*) dapat berfungsi sebagai alat pengendalian di perusahaan, yang juga berperan dalam mendeteksi kemungkinan penyimpangan yang mungkin terjadi, sehingga dapat diperbaiki. Berkaitan dengan konsep mengenai sistem kontrol diagnostik, yang merupakan sistem informasi formal yang dimanfaatkan oleh manajer untuk mengawasi hasil yang dicapai perusahaan serta mengoreksi ketidaksesuaian dari standar kinerja yang telah ditentukan (Simon, 1995:59). Untuk itu melalui hasil wawancara yang diperoleh bahwa para karyawan telah melaksanakan pekerjaan yang ada sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan serta pada triwulan ketiga tahun berjalan RKAP yang telah disusun sudah dapat direalisasikan dengan baik, sehingga dapat dilihat bahwa dalam kinerja yang ada telah terjadi peningkatan.

4. Penerapan *interactive control systems* dalam meningkatkan kinerja

Hasil penelitian menunjukkan adanya penerapan *interactive control systems* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung divisi keuangan, melalui pengarahan singkat pagi setiap hari senin untuk membahas progres pekerjaan dan target yang telah dicapai dan yang perlu diperbaiki, serta dapat mengemukakan saran dan ide-ide yang muncul pada masing-masing karyawan, ataupun pihak manajer dapat memberikan informasi dan menyarankan karyawan untuk mengikuti diklat/pelatihan sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan pengetahuan karyawan yang ada, bahkan dilakukannya evaluasi terhadap pelaksanaan kerja. Evaluasi dilakukan untuk dapat menilai kinerja karyawan dalam mencapai tujuan dan mengidentifikasi masalah atau hambatan yang mungkin muncul.

Melalui pengarahan singkat yang rutin dilakukan tersebut adanya evaluasi terhadap kerja baik melalui level manajemen cabang yang dilaksanakan sebulan sekali atau yang dilaksanakan divisi seminggu sekali. Pada divisi keuangan khususnya dalam kegiatan akuntansi yang ada, misalnya dilakukannya evaluasi terhadap laporan keuangan yang ada sebelum diserahkan untuk diverifikasi oleh pihak region, dilakukan kembali pengecekan mungkin terdapat

kekeliruan dalam penginputan transaksi yang ada sehingga berpengaruh nantinya terhadap kebenaran dari laporan keuangan nantinya. Selain melakukan evaluasi, adanya *platform* yang disediakan oleh kantor pusat berupa *Pelindo Learning Wallet* yaitu *platform training* yang diperuntukkan untuk seluruh karyawan di mana karyawan diberikan kebebasan dalam memilih *training* sesuai dengan minat dan kebutuhannya. Selain itu ada juga aplikasi *Portaverse* yakni *platform* yang mengintegrasikan *knowledge management*, *learning management*, serta *talent* dan *performance management* dengan 3 fitur utama di dalamnya yaitu *Portaverse Knowledge*, *Portaverse Learning*, dan *Portaverse Talent & Performance*. Dengan adanya *platform* tersebut dapat meningkatkan kompetensi dan pengetahuan karyawan dalam membuat inovasi serta menghasilkan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan.

Seperti konsep yang yang menyebutkan bahwa evaluasi digunakan untuk menilai kinerja perusahaan, kelompok, atau individu, dengan fokus pada pencapaian tujuan organisasi dan mencari penyebab ketidaksesuaian untuk perbaikan di masa depan (Hery, 2017:128). Selanjutnya dengan terciptanya forum tersebut dapat mendukung keberlangsungan praktik, di mana manajer secara aktif terlibat dalam pengambilan keputusan dan interaksi dengan karyawan (Simons, 1995:95). Untuk itu melalui pengarahan singkat yang menjadi forum evaluasi serta munculnya teknologi berupa *platform* yang dapat menunjang dalam mengembangkan kapasitas diri sebagai karyawan divisi keuangan agar tetap bisa bekerja dengan maksimal, sehingga dapat dilihat bahwa dalam kinerja yang ada telah terjadi peningkatan.

Kesimpulan

Penerapan *belief systems* melalui visi, misi, dan nilai telah dilaksanakan dengan baik oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan pada divisi keuangan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Penerapan *boundary systems* melalui *strategic boundary* dan *business conduct boundary* telah dilaksanakan dengan baik oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan pada divisi keuangan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Penerapan *diagnostic control systems* melalui pengontrolan pada RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan), Laporan Realisasi dan KPI (*Key Performance Indicator*) telah dilaksanakan dengan baik dalam menjalankan pekerjaan pada divisi keuangan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Penerapan *interactive control systems* melalui pengarahan singkat sebagai forum evaluasi dan *platform* untuk meningkatkan kemampuan karyawan telah dilaksanakan dengan baik dalam menjalankan pekerjaan pada divisi keuangan sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Divisi keuangan Perusahaan disarankan untuk dapat meningkatkan penerapan model *Four levers of control* agar kinerja karyawan dapat meningkat. Pada komponen visi dan misi, kiranya dapat disebutkan pada saat pengarahan singkat, seperti pernyataan *core value* AKHLAK yang biasa disebutkan pada saat pengarahan singkat level manajemen cabang ataupun diadakan nantinya pada pengarahan singkat level manajemen divisi.

**Daftar
pustaka**

- Abdussamad, Z. (2021). Metode penelitian kualitatif. Makassar: CV. Syakir Media Press.
- Anggono, A. (2021). Akuntansi manajemen pada entitas publik. Indramayu, Jawa Barat: CV. Adanu Abimata.
- Darya, P. G. (2019). Akuntansi manajemen. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia
https://www.google.co.id/books/edition/Akuntansi_Manajemen/p06gDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=akuntansi+manajemen&printsec=frontcover
- Fauzi, A., & Nugroho, H. R. (2020). Manajemen kinerja. Surabaya: Airlangga University Press.
- Hanggara, A. (2019). Pengantar akuntansi. Surabaya: CV. Jakad Publishing.
- Hery. (2019). Manajemen kinerja. Jakarta: PT Grasindo.
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2015). Akuntansi Manajemen Lanjutan. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.
<https://web.iaiglobal.or.id/assets/materi/Sertifikasi/CA/modul/aml/index.html#p=1>
- Indriani, E. (2018). Akuntansi manajemen. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Kieso, D., Weygandt, J., & Warfield, T. (2018). Intermediate accounting. Seventh edition. USA: Wiley, Inc.
- Persero, P. P. (2023, September). Laporan keuangan. Retrieved from PELINDO: <https://pelindo.co.id/investor/laporan-keuangan>
- Rosini, I. (2020). Sistem pengendalian manajemen berorientasi keberlanjutan. Indramayu, Jawa Barat: CV. Adanu Abimata.
https://www.google.co.id/books/edition/Sistem_Pengendalian_Manajemen_Berorientasi/ouYREAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1
- Sagara, Y. (2021). Sistem pengendalian manajemen. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
<https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/61220/1/21.%20Buku%20Referensi%20Sistem%20Pengendalian%20Manajemen>
- Simons, R. (1995). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive. Boston: Harvard Business School Press.

- Sumarsan, T. (2022). Akuntansi dasar siklus akuntansi perusahaan jasa dan perusahaan dagang. Jakarta: CV. Campustaka.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>.