

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DI PT. TASPEN  
(PERSERO) KANTOR CABANG YOGYAKARTA  
TAHUN 2020**



**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat  
Memperoleh Sarjana Strata I**

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA  
Oleh:  
Muhammad Kholis Azizi  
NIM: 16240054

Pembimbing:  
M. Toriq Nurmadiansyah, M.Si.  
NIP. 196902272003121001

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2021**



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-999/Un.02/DD/PP.00.9/06/2021

Tugas Akhir dengan judul : SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DI PT. TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG YOGYAKARTA TAHUN 2020

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MUHAMMAD KHOLIS AZIZI  
Nomor Induk Mahasiswa : 16240054  
Telah diujikan pada : Jumat, 11 Juni 2021  
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Mohammad Toriq Nurmadiansyah, S.Ag.,M.Si  
SIGNED

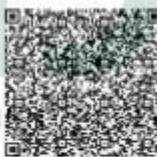
Valid ID: 60d2872229650



Pengaji I

Drs. Mokhammad Nazili, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 60d3c39a061f



Pengaji II

Muhammad Irfai Muslim, M.Si.  
SIGNED

Valid ID: 60d18638e25b



Yogyakarta, 11 Juni 2021

UIN Sunan Kalijaga

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Machumah, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 60e55a47a433f



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA**  
**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**  
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856  
Yogyakarta 55281

---

**SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI**

Kepada:

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
UIN Sunan Kalijaga  
Di Yogyakarta

*Assalamualaikum wr. wb.*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama	:	Muhammad Kholis Azizi
NIM	:	16240054
Program Studi	:	Manajemen Dakwah
Judul Skripsi	:	Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta Tahun 2020

telah dapat diajukan dan didaftarkan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapan terima kasih.

*Wassalamua 'alaikum wr. wb.*

Mengetahui,  
Ketua Program Studi  
Manajemen Dakwah,

M. Toriq Nurmadiansyah, M.Si.  
NIP. 19690227 200312 1 001

Yogyakarta, 28 Mei 2021

Pembimbing

M. Toriq Nurmadiansyah, M.Si.  
NIP. 19690227 200312 1 001

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Kholis Azizi  
NIM : 16240054  
Jurusan : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: **Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta Tahun 2020** adalah hasil karya peribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkannya sesuai dengan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 30 Mei 2021

Yang menyatakan,

  
Muhammad Kholis Azizi  
NIM. 16240054

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Skripsi ini penyusun persembahkan untuk:

Almamater

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



## MOTTO

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحْفَظِينِ ، كَرَامًا كَاتِبِينِ ، يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ

“Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu); Yang mulia (disisi Allah) dan yang mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu); Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

(Q.S. al-Infithar: 10-12)<sup>1</sup>

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Kamu semua adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya.”

(H.R. Bukhari dan Muslim)<sup>2</sup>

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

---

<sup>1</sup> Al-Qura'an, 82:10-12, Terjemahan ayat Al-Qur'an di skripsi ini diambil dari Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: CV. Penerbit Jumanatul 'Ali-Art (J-ART), 2004), hlm. 587.

<sup>2</sup> Mushlich Shabir, *Terjemah Riyadhus Shalihin I*, (Semarang: PT. Karya Toha Putra Semarang, 2004), hlm. 335.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penyusun panjatkan atas kehadirat Allah SWT., atas segala karunia, rahmat, serta nikmat yang senantiasa diberikan-Nya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta Tahun 2020.”** Shalawat beserta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW., yang menjadi rahmat-Nya yang terbesar bagi seluruh alam, serta telah membawa perubahan besar bagi peradaban umat manusia.

Penuh kesadaran dan kerendahan hati, penyusun menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara moril dan materil. Untuk itu, penyusun sampaikan ucapan terima kasih atas segala bantuan serta dukungan kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, MA., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak H. M. Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Dr. Hikmah Indraswati, SE., M.Si., selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
5. Dr. H. Okrisal Eka Putra, Lc., M.Ag., selaku Dosen Pembimbing Akademik.

6. Bapak H. M. Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing dan memberikan ilmu, serta pengalaman yang sangat bermanfaat, sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Bapak Sidra Muntahari, selaku Manajer Umum dan SDM PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan yang luar bisa kepada penyusun untuk dapat melakukan penelitian di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.
8. Bapak Slamet Karyadi, selaku Asisten Manajer ADM dan Keuangan PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.
9. Anna Karitania, selaku Staf Umum dan SDM PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta yang selalu membantu dan memberikan arahan kepada penyusun selama penelitian di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.
10. Amalia Rakhmawati, selaku Staf Pelayanan PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.
11. Kedua orang tua, Bapak Drs. H. Muhlisin, M.Sy., dan Ibu Chabibatul Islamiah, S.Ag., serta kedua adik penyusun, M. Aqil Husni dan M. Affan Taufiqi yang selama ini telah menjadi *support system*, dan selalu memberikan doa, serta dukungan tiada henti.
12. *Murabbi al-Ruhii* KH. Afif Muhammad, MA., Pengasuh Komplek H Yayasan Ali Maksum Pondok Pesantren Krupyak Yogyakarta yang selalu membimbing, mengayomi, dan memberikan ilmu yang sangat berharga kepada penyusun.

13. Teman-teman Asrama Sunan Komplek H Krupyak, terkhusus kepada Ahmad Najib, S.Psi., Irsyadul Ibad, S.Ant., Humaidi AS., M.H., M. Khairizal Yogatama, S.Ak., Imam Agung Prakoso, M.H., Ahmad Fahrurrozi, Fajar Pengestu, Muhdi Pengestu, Galih Aditama, S.Kom., Imam Muslim, S.Sos., Ayis Azmi, S.Hum., Agil Muhammad Mudhofar, S.Ag., M. Amir Fiqih, S.Ag., dll.
14. Teman-teman Manajemen Dakwah 2016, Agus Futhuhul Ma'wa, S.Sos., M. Alwi, S.Sos., Fina Marzukoh, S.Sos., Sri Hartati, S.Sos., Armina Nur Fauzan Adzima, S.Sos., Adib Hardiyan, S.Sos., dll.
15. Seluruh sahabat-sahabati Korp Batara PMII Rayon Pondok Syahadat.
16. Semua pihak yang telah membantu dan tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu.

Kepada Allah SWT penyusun berdoa, semoga semua kebaikan orang-orang yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini mendapatkan kebaikan yang lebih baik dari Allah SWT. Penyusun sadar dengan segala keterbatasan yang dimiliki, bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, berbagai bentuk kritik, saran, dan masukan yang membangun untuk kepenulisan yang lebih baik pada masa mendatang sangat diharapkan. Semoga skripsi ini dapat menjadi referensi dan memberikan manfaat bagi penelitian selanjutnya.

Yogyakarta, 20 Mei 2021

Muhammad Kholis Azizi  
16240054

## **ABSTRAK**

Muhammad Kholis Azizi (16240054), *Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta Tahun 2020*, Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya masalah pada SDM di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang (KC) Yogyakarta yang mengindikasikan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan belum optimal. Untuk itu, dibutuhkan sistem pengendalian manajemen yang optimal guna mengontrol seluruh kegiatan operasional dan program yang ada, demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta. Penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif dengan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengujian keabsahan data penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber data dan triangulasi metode pengumpulan data.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta mengacu pada *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai tolok ukur pencapaian kinerja perusahaan. Kedisiplinan, tanggung jawab, integritas, dan hubungan yang harmonis di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta mampu menciptakan lingkungan pengendalian yang kondusif. Karakteristik pengendalian manajemen telah memenuhi enam kriteria pengendalian manajemen yang optimal. Namun, pendekatan sistem yang ada tidak semuanya dimanifestasikan ke dalam bentuk kuantitatif untuk pengambilan keputusan secara rasional. proses pengendalian manajemen yang diterapkan telah berjalan dengan baik.

Kata kunci: **Pengendalian Manajemen, PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUUDUL .....</b>	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	ii
<b>SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	iii
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....</b>	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	v
<b>MOTTO .....</b>	vi
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	vii
<b>ABSTRAK .....</b>	x
<b>DAFTAR ISI.....</b>	xi
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	xv
<b>BAB I: PENDAHULUAN.....</b>	1
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Kajian Pustaka .....	9
F. Kerangka Teori .....	17
G. Metode Penelitian .....	29
H. Sistematika Pembahasan .....	34
<b>BAB II: GAMBARAN UMUM.....</b>	36
A. Sejarah PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta .....	36

B. Letak dan Wilayah Operasional PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.....	37
C. Dasar Hukum PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.....	39
D. Tugas dan Fungsi.....	39
E. Visi, Misi, dan Nilai PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta .....	40
F. Produk dan Layanan .....	41
G. Struktur Organisasi .....	44
H. Fungsi Jabatan dan Tanggung Jawab .....	45
I. Jumlah SDM.....	49
J. Sarana dan Prasarana .....	49
<b>BAB III: PEMBAHASAN .....</b>	<b>51</b>
A. Lingkungan Pengendalian Manajemen .....	51
1. Struktur Organisasi.....	51
2. Struktur Program .....	56
3. Struktur Informasi .....	58
4. Faktor Administrasi .....	61
5. Faktor Perilaku .....	63
6. Faktor Budaya .....	65
B. Karakteristik Pengendalian Manajemen .....	67
1. Sistem secara Total.....	67
2. Kesesuaian Tujuan.....	69
3. Kerangka Kerja Keuangan .....	72
4. Ritme .....	74

5.	Integrasi .....	76
6.	Pendekatan Sistem.....	79
C.	Proses Pengendalian Manajemen di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.....	82
1.	Perencanaan Strategis .....	82
2.	Persiapan Anggaran.....	86
3.	Pelaksanaan dan Pengukuran .....	90
4.	Pelaporan dan Evaluasi.....	95
<b>BAB IV:</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>99</b>
A.	Kesimpulan.....	99
B.	Saran .....	101

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**



## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Telaah Pustaka .....	13
Tabel 2.1 Identitas Lembaga .....	36
Tabel 2.2 Jumlah SDM PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta .....	47
Tabel 2.3 Perangkat <i>Softwear</i> Elektronik.....	48
Tabel 3.1 Daftar Pejabat PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.....	51



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Jumlah Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS).....	5
Gambar 1.1 Jumlah Batas Usia Pensiun (BUP) PNS Tahun 2020 .....	6
Gambar 1.2 Triangulasi Metode Pengumpulan Data.....	31
Gambar 1.3 Triangulasi Sumber Data.....	32
Gambar 2.1 Peta Jabatan PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.....	42
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.....	50



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Penegasan Judul**

Judul skripsi ini adalah “Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta”. Untuk memperjelas ruang lingkup penelitian, serta menghindari adanya kesalahan dalam pemahaman, maka perlu dijelaskan mengenai batasan dan istilah-istilah yang terdapat pada judul penelitian ini sebagai berikut:

#### 1. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang dan saling berhubungan maupun yang tidak keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan.<sup>3</sup> Pada umumnya, sistem bersifat ritmik, berulang-ulang, terdiri atas serangkaian koordinasi, dan langkah-langkah yang bermaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>4</sup> Sistem ini meliputi seluruh individu, organisasi, kebijakan, dan peraturan yang bertujuan untuk optimalisasi kinerja organisasi.<sup>5</sup>

Pengendalian manajemen merupakan proses manajer organisasi mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk dapat

---

<sup>3</sup> Arif Suadi, *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Pertama*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2013), hlm. 3.

<sup>4</sup> Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Pertama*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2015), hlm. 17.

<sup>5</sup> Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, (Jakarta: Indeks, 2010), hlm. 2.

mengimplementasikan strategi organisasi.<sup>6</sup> Pengendalian manajemen juga dapat diartikan sebagai cara yang digunakan oleh menejemen untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan secara efisien dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.<sup>7</sup> Berdasarkan atas beberapa pengertian tersebut, maka yang dimaksud dengan sistem pengendalian manajemen pada penelitian ini adalah suatu komponen yang dapat mengarahkan seluruh entitas organisasi secara kolektif untuk dapat mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan organisasi.

## 2. PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang (KC) Yogyakarta

PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta merupakan salah satu Kantor Cabang PT. Taspen (Persero) Tipe A. PT. Taspen (Persero) atau Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri adalah badan hukum di bawah naungan dan pengawasan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Kementerian Keuangan RI yang didirikan untuk melakukan kegiatan usaha untuk melayani pembayaran pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pejabat Negara yang telah memasuki masa purna tugas dengan keseluruhan modal perseroan yang berbentuk saham. Perseroan ini termasuk ke dalam organisasi sektor

---

<sup>6</sup> Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi 12*, (Tangerang: Karisma Publishing Group, 2011), hlm. 26.

<sup>7</sup> Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Pertama*, hlm. 27.

publik yang bergerak di bidang jasa pelayanan yang menawarkan berbagai produk asuransi bagi PNS.

Berdasarkan penjelasan atas penegasan judul tersebut, maka dapat dipahami bahwa skripsi ini membahas tentang Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

## **B. Latar Belakang**

Pengendalian manajemen merupakan alat manajemen yang berperan penting sebagai kontrol strategi perusahaan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Salah satu pandangan bahwa sistem pengendalian manajemen yang dijalankan suatu perusahaan harus sesuai dengan keputusan strateginya.<sup>8</sup> Dinamika perubahan yang terjadi menuntut setiap perusahaan untuk melakukan *continuous improvement* sebagai konsekuensi dari era globalisasi, liberalisasi ekonomi, dan perubahan sosial-politik di berbagai negara. Konstelasi yang demikian dapat mempengaruhi strategi dan kebijakan internal perusahaan, serta menjadi tantangan yang harus dihadapi secara proaktif. Menghadapi kondisi tersebut, pengendalian manajemen memainkan peranan aktif dalam melakukan pencegahan terhadap hal-hal yang tidak diinginkan, serta memastikan bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan perusahaan.

---

<sup>8</sup> Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi 12*, hlm. 17.

Sistem pengendalian manajemen adalah salah satu alat untuk mengimplementasikan strategi, yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi.<sup>9</sup> Menurut Merchant dan Van der Stade, setidaknya terdapat penyebab masalah dalam sistem pengendalian manajemen, yaitu: kurangnya pengarahan, masalah yang berkaitan dengan motivasi pegawai, dan keterbatasan individu yang merupakan salah satu dari elemen manajemen.<sup>10</sup> Penerapan pengendalian manajemen yang buruk akan berdampak pada penurunan efektifitas kinerja, atau bahkan mengalami kerugian dan kegagalan. Melalui sistem pengendalian manajemen, perusahaan yang mempraktikkan desentralisasi dapat memperkecil kemungkinan penyelewengan dan kesalahan kerja. Sehingga, perusahaan dapat mencapai kinerja operasional yang sehat, kuat, dan berkelanjutan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Tujuan perusahaan dapat diartikan sebagai pernyataan spesifik yang ingin dicapai, serta menjadi standar bagi pelaksanaan kegiatan.<sup>11</sup> Dalam suatu perusahaan terdapat tujuan individu yang berbeda dengan tujuan perusahaan. Sistem pengendalian manajemen didesain untuk memastikan perusahaan tetap terkontrol dengan baik, dan memastikan bahwa tujuan masing-masing individu dapat konsisten dengan tujuan

---

<sup>9</sup> Abdul Halim dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2019), hlm. 13.

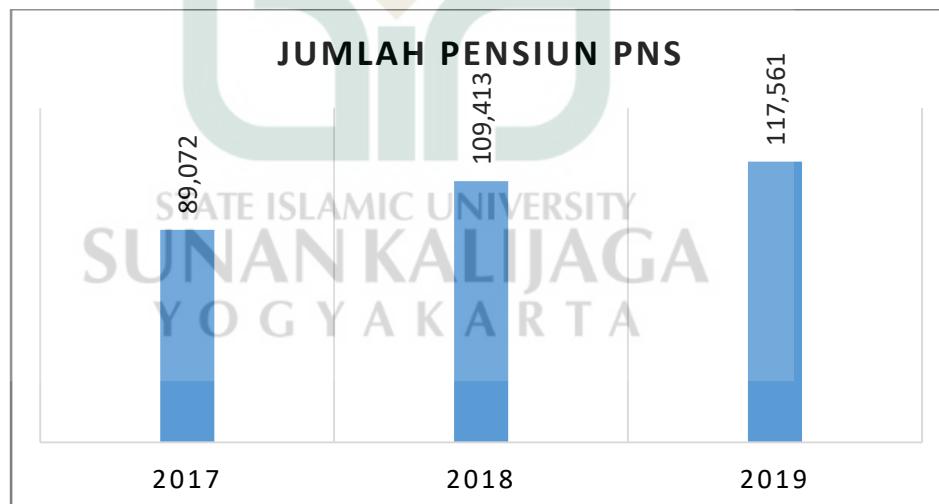
<sup>10</sup> Kenneth A. Merchant dan Wim A. Van Der Stede, *Sistem Pengendalian Manajemen: Pengukuran Kinerja, Evaluasi, dan Incentif*, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), hlm. 10.

<sup>11</sup> Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Pertama*, hlm. 9.

perusahaan. Sehingga, terciptanya *goal congruence* atau keselarasan tujuan yang mendorong semua elemen perusahaan untuk bergerak bersama ke arah tujuan strategis yang telah ditetapkan.

PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang (KC) Yogyakarta merupakan BUMN yang diberi wewenang untuk menerima dan menyelenggarakan pembayaran dana pensiun bagi PNS dan Pejabat Negara wilayah pembayaran Yogyakarta. Jumlah pensiun PNS setiap tahun hampir selalu meningkat. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan data tahun 2017 sebanyak 89.072 pegawai, 2018 sebanyak 109.413 pegawai, dan 117.561 pegawai di tahun 2019.<sup>12</sup>

**Gambar 1.1  
Jumlah Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

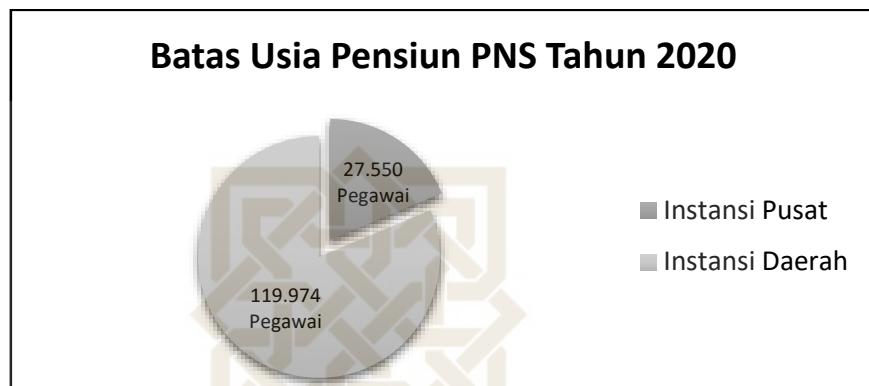


Sumber: LokaData

<sup>12</sup> Jumlah Pensiun PNS Tahun 2010-2016 dan Prediksi Pensiun PNS 2017-2020, <https://lokadata.beritagar.id/chart/preview/jumlah-pensiun-pns-tahun-2010-2016-dan-prediksi-pensiun-pns-tahun-2017-2020-1511770899>, diakses pada tanggal 10 Desember 2020 pukul 00.32 WIB.

Kemudian, data dari BKN (Badan Kepegawaian Negara), menunjukkan bahwa jumlah BUP (Batas Usia Pensiun) tahun 2020 mencapai 147.524 pegawai.<sup>13</sup>

**Gambar 1.1**  
**Jumlah BUP Pegawai Negeri Sipil (PNS) Tahun 2020**



Sumber: Badan Kepegawaian Negara

Besaran jumlah tersebut terus bertambah setiap tahunnya, dan akan berbanding lurus dengan pembayaran yang harus diberikan kepada penerima manfaat dana pensiun. Hal ini menunjukkan, bahwa tanggung jawab PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta terhadap pembayaran dana pensiun PNS akan bertambah. Demi mewujudkan penyelenggaraan pembayaran dana pensiun yang *proper, prudence* dan akuntabel, PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta terus melakukan upaya dalam meningkatkan pelayanan dengan mengembangkan berbagai inovasi pelayanan melalui aplikasi digital yang memudahkan peserta dalam mengambil manfaat atas program yang diberikan.

---

<sup>13</sup> Badan Kepegawaian Negara, *Buku Statistik Pegawai Negeri Sipil Juni 2020*, (Jakarta: Kedeputian Bidang Sistem Informasi Kepegawaian BKN, 2020), hlm. 34.

PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta dari tahun ke tahun menunjukkan kinerja yang cukup baik dalam pelaksanaan operasional dan fungsinya. Namun, realitanya masih ditemukan beberapa kekurangan seperti; keterbatasan SDM, dan sistem regenerasi yang belum optimal.<sup>14</sup> Hal tersebut dikuatkan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, bahwa PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta sempat mengalami kekeurangan SDM, karena banyak karyawan yang telah memasuki masa pensiun.<sup>15</sup> Beberapa kekurangan tersebut mengindikasikan bahwa terdapat masalah pada sistem pengendalian manajemen yang dijalankan oleh PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.

Dalam penelitian ini akan memfokuskan pada sistem pengendalian manajemen yang berkaitan dengan masalah SDM, sebagai elemen penting yang mendukung jalannya operasional dan program yang ada, termasuk aspek-aspek penting sistem pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta. Sistem pengendalian manajemen yang optimal di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta dinilai dapat menjadi kontrol yang baik bagi pelaksanaan strategi, serta mampu meminimalisir penyelewengan yang ada pada sistem maupun *human errors*, sebagai konsekuensi logis terhadap dinamika perusahaan yang kompleks.

---

<sup>14</sup> R. Muhammad Aziz Haryanto, *Pengendalian Internal Dalam Penyaluran Dana Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS), Studi Kasus: PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta*, Skripsi (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, 2017), hlm. 100.

<sup>15</sup> Hasil wawancara (diolah) dengan Amalia Rakhmawati, Staf Bagian Pelayanan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta, 26 Maret 2021 pukul 14.15 WIB.

Sehingga, dengan penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik, PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta dapat mempertahankan kualitas kinerja terbaik dalam mencapai tujuan, visi, dan misinya.

Berdasarkan paparan tersebut, dapat diketahui peranan penting sistem pengendalian manajemen dalam mengontrol implementasi strategi perusahaan. Penelitian pada PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta yang notabene sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) jarang sekali dilakukan oleh mahasiswa Program Studi Manajemen Dakwah. Karena itu, penelitian ini menjadi penting dilakukan guna mengetahui lebih dalam mengenai sistem pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta, sebagai sistem integral yang mampu menjaga kinerja terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah: “Bagaimana sistem pengendalian manajemen yang ada di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta?”

### D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan sistem pengendalian manajemen yang selama ini telah dijalankan oleh PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.

## E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi Fakultas Dakwah dan Komunikasi, serta dapat memperluas khazanah keilmuan bagi Jurusan Manajemen Dakwah tentang penerapan sistem pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta yang notabene sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Selanjutnya, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian mendatang yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen pada organisasi sektor publik.

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan penyempurnaan dan perbaikan yang berkelanjutan mengenai kontrol strategi yang sudah berjalan selama ini di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta, sehingga dalam operasionalnya dapat terus mempertahankan kinerja terbaik dalam mencapai visi dan misi yang telah ditentukan.

## F. Kajian Pustaka

Kajian pustaka bertujuan untuk menjelaskan posisi, titik pijak penelitian, menunjukkan keaslian, dan membedakan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya. Maka, untuk mempermudah pembahasan

penelitian ini, penulis menggunakan penelitian-penelitian terdahulu sebagai *litrratur review* dan referensi yang relevan dengan topik penelitian, beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

Pertama, penelitian Fina Marzuqoh tahun 2020, berjudul “*Sistem Pengendalian Manajemen Pelayanan Administratif Jemaah Haji oleh Seksi Penyelenggaraan Haji Dan Umrah Tahun 2019.*” Penelitian ini bersifat kualitatif, menggunakan teori Robert N. Anthony dan David W. Young yang dikembangkan oleh Indra Bastian mengenai sistem pengendalian manajemen sektor publik, mengungkapkan bahwa dalam proses pengendalian manajemen sektor publik meliputi perencanaan strategis, persiapan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan evaluasi. Penelitian ini menjelaskan bahwa Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman telah menerapkan sistem pengendalian manajemen sesuai dengan teori sistem pengendalian manajemen sektor publik.<sup>16</sup> Kekurangan dari penelitian ini adalah tidak adanya pembahasan mengenai karakteristik pengendalian manajemen yang dapat mengindikasikan bahwa sistem pengendalian manajemen yang dijalankan telah optimal atau sebaliknya.

Kedua, penelitian Sri Hartati tahun 2020, berjudul “*Sistem Pengendalian Manajemen di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sleman Tahun 2019.*” Penelitian ini menggunakan metode

---

<sup>16</sup> Fina Marzuqoh, *Sistem Pengendalian Manajemen Pelayanan Administratif Jemaah Haji Oleh Seksi Penyelenggaraan Haji Dan Umrah Tahun 2019*, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2020), hlm. x.

kualitatif dengan pendekatan studi lapangan (*field research*), menggunakan teori Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, mengungkapkan bahwa dalam proses pengendalian manajemen sektor publik meliputi perencanaan strategis, persiapan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan evaluasi. Kekurangan dari teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah tidak menjelaskan struktur informasi organisasi yang dapat mempengaruhi aktivitas manajemen. Penelitian ini menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di BAZNAS Kabupaten Sleman berorientasi pada sistem kepemimpinan yang kolektif-kolegial dan perilaku pimpinan yang menekankan pada sistem kekeluargaan, kebersamaan, tanggung jawab dan kedisiplinan sehingga mempengaruhi stafnya dalam menciptakan lingkungan pengendalian yang kondusif.<sup>17</sup>

Ketiga, penelitian Ria Safitri tahun 2018, berjudul “*Sistem Pengendalian Manajemen di AJB Bumiputera Syariah Cabang Yogyakarta.*” Penelitian ini bersifat kualitatif dan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Robert N. Anthony, yaitu proses pengendalian manajemen meliputi perencanaan strategis, penulisan anggaran, penilaian kinerja, dan kompensasi manajemen. Penelitian ini menjelaskan bahwa penerapan pengendalian dengan sistem GAS (*General Office System*) lebih

---

<sup>17</sup> Sri Hartati, *Sistem Pengendalian Manajemen di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sleman Tahun 2019*, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2020), hlm. x.

efektif dibandingkan dengan sistem lama yaitu BOS (*Branch Office System*).<sup>18</sup>

Keempat, penelitian R. Muhammad Aziz Haryanto tahun 2017, berjudul “*Pengendalian Internal Dalam Penyaluran Dana Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS), Studi Kasus PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.*” Penelitian ini bersifat kualitatif dan menggunakan teori yang dikemukakan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission* (COSO) dengan adanya lima unsur pengendalian internal yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, pemantauan, serta informasi dan komunikasi. Kelima unsur pengendalian internal yang diperkenalkan oleh COSO ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 2008 mengenai lima unsur pengendalian internal. Hal ini yang menjadi kelebihan teori yang digunakan dalam menganalisis organisasi publik di bawah naungan pemerintah. Penelitian ini menjelaskan bahwa pengendalian internal dalam penyaluran dana pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dilakukan oleh PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta sudah baik dan sesuai dengan pengendalian internal menurut COSO.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Ria Safitri, *Sistem Pengendalian Manajemen di AJB Bumiputera Syariah Cabang Yogyakarta*, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2018), hlm. x.

<sup>19</sup> R. Muhammad Aziz Haryanto, *Pengendalian Internal*, hlm. x.

Kelima, penelitian Zahra Nuriah Jahan tahun 2017, berjudul “*Analisis Kepuasan Nasabah terhadap Pelayanan Pembayaran Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS) di PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.*” Penelitian ini bersifat kuantitatif menggunakan teori yang dikemukakan oleh Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra, dimana ada lima dimensi yang menjadi fokus kualitas pelayanan perusahaan, yaitu *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*. Penelitian ini menunjukkan bahwa kecepatan pelayanan yang ada di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta memperoleh nilai indeks kepuasan terendah dari indikator kepuasan lainnya, meskipun demikian indeks kecepatan pelayanan dapat dikategorikan “Baik”.<sup>20</sup> Penelitian ini belum menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kecepatan pelayanan, sehingga dalam indeks penilaian kepuasan nasabah memperoleh nilai terendah.

Kelima, penelitian Satria Adhitama dan Dwi Rahma Ramadhani Aulia tahun 2017 berjudul “*Analisis Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model Four Levers of Control di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai.*” Penelitian ini bersifat kualitatif dan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Robert Simons tentang model *four levers of control* yang meliputi *belief system, boundary system, diagnostic control system, dan interactive control system*. Penelitian ini menunjukkan bahwa

---

<sup>20</sup> Zahra Nuriah Jahan, *Analisis Kepuasan Nasabah terhadap Pelayanan Pembayaran Program Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS) di PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta*, (Yogyakarta: Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2017), hlm. x

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai telah menerapkan sistem pengendalian manajemen yang baik melalui pendekatan *four levers control*.<sup>21</sup>

Berdasarkan hasil telaah terhadap penelitian terdahulu, bahwa penelitian yang akan dilakukan ini berbeda dengan penelitian terdahulu. Penelitian yang akan dilakukan membahas mengenai sistem pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. Adapun letak distingsi penelitian ini terletak pada objek dan subjek penelitian. Untuk memudahkan pembaca dalam memahami penelitian ini, maka penulis membuat tabel telaah pustaka sebagai berikut:

**Tabel 1.1  
Telaah Pustaka**

No	Nama Penelitian	Objek Penelitian	Subjek Lembaga	Teori	Hasil Penelitian
1.	R. Muhammad Aziz Haryanto 2017	Pengendalian Internal Dalam Penyaluran Dana Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS) (Studi Kasus PT. Taspen (persero) Kantor Cabang Yogyakarta)	PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta	<i>Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission</i> (COSO)	Pengendalian internal dalam penyaluran dana pensiun pegawai negeri sipil (PNS) yang dilakukan oleh PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta sudah baik dan sesuai dengan pengendalian internal menurut COSO.

---

<sup>21</sup> Satria Adhitama dan Dwi Rahma Rahmadhani Aulia, *Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Model Four Levers of Control di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai*, Jurnal Info Artha Vol. 1, No. 1, (2017), hlm. 35-46.

2.	Zahra Nuriah Jahan 2017	Analisis Kepuasan Nasabah Terhadap Pelayanan Pembayaran Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS) di PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.	PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.	Fandy Tjiptono dan Gregoriu s Chandra	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan mutu pelayanan di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta dikategorikan “Baik”
3.	Satria Adhitama dan Dwi Rahma Ramadhan i Aulia 2017	Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model <i>Four Levers of Control</i> di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Bea dan Cukai	Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Bea dan Cukai.	Robert Simons	Pusdiklat Bea dan Cukai telah menerapkan sistem pengendalian manajemen <i>four levers of control</i> .
4.	Ria Safitri 2019	Sistem Pengendalian Manajemen di AJB Bumiputera Syariah Cabang Yogyakarta	AJB Bumiputera Syariah Cabang Yogyakarta.	Robert N. Anthony	Penerapan pengendalian dengan sistem GAS ( <i>General office system</i> ) lebih efektif dibandingkan dengan sistem lama yaitu BOS ( <i>branch office system</i> ).

5.	Fina Marzuqoh 2019	Sistem Pengendalian Manajemen Pelayanan Administratif Jemaah Haji Oleh Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah	Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman.	Robert N. Anthony dan David W. Young.	Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman telah menerapkan sistem pengendalian manajemen sesuai dengan teori sistem pengendalian manajemen sektor publik.
7.	Sri Hartati 2020	Sistem Pengendalian Manajemen di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sleman	Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sleman.	Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan	Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di BAZNAS Kabupaten Sleman berorientasi pada sistem kepemimpinan yang kolektif-kolegial dan perilaku pimpinan yang menekankan pada sistem kekeluargaan, kebersamaan, tanggung jawab dan kedisiplinan.
8.	Muhammad Kholis Azizi 2021	Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Taspen (Persero)	PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.	Robert N. Anthony dan David W. Young	sistem pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta mengacu pada KPI ( <i>Key Performance Indicator</i> ).

## G. Kerangka Teori

Penelitian ini banyak menggunakan teori Robert N. Anthony dan David W. Young yang dikembangkan oleh Indra Bastian mengenai sistem pengendalian manajemen sektor publik. Teori tersebut digunakan sebagai kerangka berfikir sistematis dan pisau analisis penelitian. Hal tersebut relevan dengan lembaga penelitian PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta yang notabene sebagai organisasi sektor publik.

### 1. Tinjauan Sistem Pengendalian Manajemen

#### a. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Robert N. Anthony dan David W. Young yang dikutip oleh Indra Bastian menjelaskan sistem pengendalian manajemen merupakan proses pemutusan tujuan dan strategi organisasi (*strategy formulation*), dan memastikan berjalannya operasional organisasi secara efektif dan efisien (*task control*). Pengendalian manajemen menerima tujuan dan strategi yang diputuskan pada proses sebelumnya, dan berfokus pada implementasi strategi dan pencapaian tujuan tersebut.<sup>22</sup>

Menurut Anthony dan Govindarajan sistem pengendalian manajemen merupakan proses di mana para manajer mempengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi yang ditentukan ke arah tujuan

---

<sup>22</sup> Indra Bastian, *Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik*, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), hlm. 8.

organisasi.<sup>23</sup> Pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis, yaitu berjalan secara otomatis, melainkan dalam implementasi tujuan-strategi perusahaan meliputi proses interaksi manajer dengan individu lainnya. Sering kali individu dan perusahaan memiliki tujuan yang berbeda. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang cukup fisibel untuk menjembatani dan mendorong semua elemen perusahaan untuk bergerak bersama dalam menciptakan *goal congruence*.

Supriyono dalam bukunya *Sistem Pengendalian Manajemen* menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>24</sup> Dengan kata lain, sistem pengendalian manajemen berperan dalam membangun sistem integral yang mengarahkan dan mengkoordinasikan antar bagian untuk bekerja sama ke arah pencapaian sasaran, dan tujuan organisasi secara menyeluruh.

Arief Suadi juga menjelaskan sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa sistem yang saling berkaitan, yaitu: pemrograman, penganggaran,

---

<sup>23</sup> Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 26.

<sup>24</sup> Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 27.

akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban untuk membantu orang lain dalam sebuah perusahaan, agar dapat mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien. Terdapat diversitas antara pengendalian manajemen dengan sistem pengendalian manajemen, yaitu pemrograman dan penganggaran merupakan proses dari sistem pengendalian manajemen, sedangkan pertanggungjawaban merupakan struktur pengendalian manajemen.<sup>25</sup>

Menurut Kenneth A. Merchant dan Wim A. Van der Stede, sistem pengendalian manajemen merupakan seluruh alat dan sistem yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan terhadap karyawan konsisten dengan tujuan dan strategi perusahaan. Sering kali pengendalian manajemen bersifat proaktif daripada reaktif. Proaktif berarti, bahwa pengendalian manajemen didesain untuk mencegah masalah sebelum perusahaan mengalami berbagai hal yang merugikan, dan dapat mempengaruhi kinerja.<sup>26</sup>

Merchant dan Van der Stade memandang, bahwa ada tiga kategori utama yang menjadi penyebab dalam masalah sistem pengendalian manajemen, yaitu: *pertama*, kurangnya pengarahan, *kedua*, masalah yang berkaitan dengan motivasi, dan *ketiga*,

---

<sup>25</sup> Arief Suadi, *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Pertama*, hlm. 8.

<sup>26</sup> Kenneth A. Merchant dan Wim A. Van Der Stede, *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 6.

keterbatasan individu.<sup>27</sup> Masalah-masalah tersebut sering kali terjadi secara simultan sebagai konsekuensi logis dinamika perusahaan. Hal yang demikian hampir tidak dapat dielakkan, meskipun paling tidak terdapat satu masalah yang terjadi dalam perusahaan yang kompleks. Di sini, terlihat pentingnya efektivitas sistem pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan, sebagai kontrol terhadap berbagai penyelewengan yang terjadi.

b. Lingkungan Pengendalian Manajemen

Sebuah sistem pengendalian manajemen yang memadai setidaknya akan mampu mendorong para individu terkait untuk dapat melaksanakan strategi perusahaan dengan tanpa mempertentangkan tujuan individu tersebut dengan kepentingan perusahaan. Dalam menjalankan strategi perusahaan, fungsi pengendalian manajemen dipengaruhi oleh faktor eksternal (*external environments*) dan faktor internal (*internal environments*) organisasi. Lingkungan eksternal khusus dapat merubah sebuah organisasi ke depan dan perbedaan yang ada tersebut berakibat pada desain sistem pengendalian manajemen yang ada. Demikian pula dengan lingkungan internal, desain sistem pengendalian manajemen sangat perlu mempertimbangkan faktor-faktor intern berikut:<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, hlm. 10.

<sup>28</sup> Indra Bastian, *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 10-14.

### 1) Struktur Organisasi

Struktur organisasi menunjuk pada hubungan pelaporan formal di antara manajer dan individu lain dalam entitas. Di dalam entitas juga terdapat struktur informal yang tidak tertulis. Struktur informasi yang demikian mencangkup jaringan hubungan antar personal yang berdampak penting bagi manajemen, meskipun tidak tertulis. Struktur informal organisasi tersebut sulit diidentifikasi dan digambarkan. Oleh karena itu, yang menjadi acuan adalah organisasi yang bersifat formal.

### 2) Struktur Program

Keberadaan organisasi sektor publik adalah dalam kerangka pelaksanaan program. Tanggung jawab yang rapi untuk mengendalikan seluruh program relatif lebih mudah jika setiap program terdapat penanggung jawab program dan sumber daya yang cukup pada setiap terkendali dalam satu arah. Namun, dalam pengecualian, struktur program yang terpisah dibutuhkan, ketika tanggung jawab pelaksanaan program dilakukan oleh lebih dari satu penanggung jawab.

### 3) Struktur Informasi

Informasi sangat dibutuhkan oleh perencana program dan analis manajer penanggung jawab. Perencana program dan analis memerlukan informasi untuk memudahkan pengambilan

keputusan program dan menyediakan dasar perbandingan biaya dan *output* pada program sejenis. Sedangkan, manajer penanggung jawab memerlukan informasi *output* dan *input* unit organisasi untuk memudahkan pengendalian pada penerimaan dan pengeluaran.

#### 4) Faktor Administratif

Tidak seperti halnya sistem pengendalian manajemen yang terlibat dalam setiap perubahan, faktor administratif sering berubah. Beberapa peraturan sangat mengarahkan, peraturan lain menjadi pedoman yang tidak dapat dilanggar. Faktor administratif yang paling penting adalah struktur penghargaan.

#### 5) Faktor Perilaku (*Behavior*)

Pengendalian manajemen berada di antara interaksi manusia. Perilaku individu dalam organisasi sektor publik menjadi faktor lingkungan yang penting. Oleh karena itu, manajemen harus menuju pada kesesuaian antara tujuan personal, kebutuhan manajer, dan para ahli, serta kebutuhan dan tujuan organisasi itu sendiri. Pada sebagian besar organisasi, pengendali adalah orang yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan sistem pengendalian manajemen. Secara keseluruhan, pengendalian bersinergi dengan manajemen

dalam mendesain sistem pengendalian manajemen untuk memaksimalkan kesesuaian tujuan.

#### 6) Faktor Budaya

Setiap organisasi mempunyai budaya, iklim, atmosfer, dan rasa yang mendorong untuk bersikap atau tidak. Norma budaya berasal dari tradisi maupun pengaruh eksternal. Norma budaya menjelaskan kenapa duan entitas masing-masing dapat mempunyai sistem pengendalian manajemen yang baik tetapi kenapa yang satu mempunyai pengendalian aktual yang lebih baik dari lainnya. Norma sedikit demi sedikit tersebar dengan kebiasaan dan program pelatihan. Umumnya norma dalam sebuah organisasi disampaikan dengan kata-kata, perbuatan, dan bahasa tubuh untuk menunjukkan beberapa perbuatan khusus dapat diterima atau sebaliknya.

#### c. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam menilai sistem pengendalian manajemen yang ada, digunakan kriteria-kriteria yang mengindikasikan bahwa sistem pengendalian manajemen tersebut berjalan dengan optimal atau sebaliknya, beberapa kriteria tersebut adalah sebagai berikut:<sup>29</sup>

##### 1) Sistem secara Total/Menyeluruh

Sistem pengendalian manajemen merupakan sebuah sistem yang menyeluruh (total) yang mencangkup seluruh

---

<sup>29</sup> Indra Bastian, *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 16-17.

aspek operasionalisasi organisasi. Kebutuhan sistem yang menyeluruh disebabkan pentingnya fungsi manajemen dalam memastikan jalannya operasional seluruh bagian organisasi sektor publik agar tetap dalam keseimbangan antar bagian. Fungsi manajemen juga mengawasi dan memelihara keseimbangan tersebut.

## 2) Kesesuaian Tujuan

Karakteristik sistem pengendalian manajemen yang baik mendorong manajer untuk mengambil langkah berdasarkan kepentingan terbaiknya dan kepentingan terbaik organisasi secara utuh. Adanya sistem mendorong kesesuaian tujuan (*goal congruence*). Hal ini harus terstruktur, sehingga tujuan individu manajer selaras dengan tujuan organisasi sektor publik.

## 3) Kerangka Kerja Keuangan

Sistem pengendalian manajemen dibangun di sekitar area struktur keuangan, yakni perkiraan dan pengukuran yang dinyatakan dalam sejumlah angka moneter. Namun, bukan berarti informasi akuntansi menjadi bagian terpenting, melainkan hanya bagian dari sistem pengendalian. Sistem akuntansi hanya menyatukan inti dari keseluruhan informasi. Informasi non keuangan seperti waktu jalannya operasi, jumlah

SDM yang dibutuhkan, persentase lembaga pelamar dan sebagainya, juga merupakan bagian penting dalam sistem.

#### 4) Ritme (Perubahan dari Waktu ke Waktu)

Proses pengendalian manajemen seharusnya lebih “berirama”, diikuti dengan rumus dan jadwal waktu yang pasti, bulan demi bulan, tahun demi tahun. Di dalam persiapan anggaran, langkah yang paling penting adalah menentukan urutan dengan waktu yang tepat setiap tahun, penyebaran pedoman, persiapan perkiraan, pengiriman perkiraan melalui beberapa eselon organisasi, meninjau pikiran tersebut, persetujuan akhir oleh manajemen, dan pengiriman kembali melalui organisasi sektor publik.

#### 5) Integrasi

Sistem pengendalian manajemen harus terkoordinasi dalam sistem yang integral. Di dalamnya terdapat dua sub sistem yang berpautan, *pertama* yang fokus pada program dan *kedua* fokus pada pertanggungjawaban. Sistem pengendalian manajemen merupakan fungsi yang penting, namun bukan berarti keseluruhan manajemen. Manajer pun harus membuat pertimbangan mengenai orang-orangnya, dari sisi integritas, kemampuan, potensi, kesehatan, atau penyesuaian dengan kolega. Manajemen bertanggung jawab membangun efektivitas

organisasi dan memotivasi orang-orang yang bekerja berdasarkan tujuan organisasi sektor publik.

#### 6) Pendekatan Sistem

Fokus pengendalian manajemen adalah dalam keberadaan organisasi itu sendiri. Untuk itu, hal yang menjadi aspek paling penting yakni pada pendekatan sistemnya. Sebagai contoh dalam hal penelitian ini adalah pada program pembayaran dana pensiun, harus dilihat sebagai sebuah sistem, terdiri atas seluruh individu organisasi dan kebijakan yang bertujuan mengoptimalkan tingkat pembayaran dana pensiun.

### 2. Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen secara formal dilakukan dengan informasi perencanaan dan *output* maupun *input* secara aktual. Dalam hal ini berkaitan dengan penetapan prioritas dalam periode pelaksanaan, keputusan, dan perkiraan anggaran yang dibuat sesuai dengan kebutuhan pada *input* maupun *output*. Menurut Robert N. Anthony dan David W. Young, setidaknya dalam proses pengendalian manajemen formal terdapat empat fase, yaitu:<sup>30</sup>

#### a. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan kegiatan yang mengantar pada program baru yang akan dilaksanakan, dan membawa pengaruh yang berarti pada aktivitas organisasi dan fokus strategi

---

<sup>30</sup> Indra Bastian, *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 18-20.

organisasi. Di dalamnya berisi rencana pemasukan dan pengeluaran pada beberapa tahun mendatang. Untuk mencapai kemungkinan yang lebih positif, program tersebut diputuskan berdasarkan analisis ekonomi, dengan membandingkan perkiraan pendapatan atau keuntungan lain dari program yang diusulkan dengan perkiraan biaya program.

b. Persiapan Anggaran (*budget preparation*)

Anggaran adalah perencanaan dengan pengungkapan kualitatif secara moneter dalam periode tertentu, biasanya satu tahun. Pada tahap ini, perencanaan dibuat beserta alokasi tanggung-jawabnya dan masing-masing tujuan program diterjemahkan ke-dalam bentuk yang sesuai dengan tanggung jawab manajer.

c. Pelaksanaan dan Pengukuran

Pada saat pelaksanaan program, manajer mengawasi apapun yang terjadi dan staf akuntan merekam *input* dan *output* secara aktual. Catatan *input* yang dilakukan oleh banyak organisasi sektor publik untuk memperlihatkan biaya yang berasal dari program maupun pusat pertanggung jawaban atau pelaksana program. Catatan biaya program tersebut digunakan sebagai dasar pemrograman selanjutnya, sedangkan catatan atas pertanggungjawaban biaya (*responsibility cost record*) digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat tanggung jawab atau pelaksana program.

#### d. Pelaporan dan Evaluasi

Laporan memungkinkan manajer dalam membandingkan *output* dan *input* yang direncanakan dengan hasil yang didapat. Informasi dalam laporan ini dapat digunakan untuk tiga tujuan, yaitu:

- 1) Pelaksanaan (*operation*), laporan membantu manajer berkoordinasi dan mengendalikan jalannya organisasi. Dengan informasi yang ada dalam laporan ditambah dengan informasi dari hasil tanya jawab atau sumber lainnya, manajer dapat memahami situasi, tindakan koreksi dapat diambil yang perlu dilakukan atau yang paling mungkin dilakukan.
- 2) Evaluasi kinerja (*performance evaluation*), laporan dapat digunakan sebagai dasar mengevaluasi kinerja pelaksanaan program. Beberapa evaluasi mengarahkan program aksi terkait dengan penanggung jawab program, mengupas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik, telaah kritis yang membangun, atau kenaikan pangkat. Informasi juga dapat digunakan untuk memperbaiki metode pelaksana program.
- 3) Evaluasi program (*program evaluation*), dalam hal ini, laporan dapat digunakan sebagai dasar evaluasi program. Fase pelaporan dan evaluasi mendekatkan pada kesimpulan proses pengendalian manajemen. Evaluasi kinerja secara aktual dapat mengarahkan pada fase pertama kembali yakni revisi program

atau pada fase kedua revisi anggaran atau fase ketiga, perubahan dalam pelaksanaan program. Hal ini akan membawa manajemen untuk mempertimbangkan kembali strategi organisasi dalam mencapai tujuan atau merevisi tujuan organisasi.

## H. Metode Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*), yakni kegiatan penelitian yang dilakukan secara langsung pada lingkungan atau tempat yang akan diteliti untuk dapat mendeskripsikan dan menggambarkan keadaan dan situasi tertentu. Jenis penelitian ini menggunakan jenis Deskriptif-Kualitatif.<sup>31</sup> Penulis menggunakan jenis penelitian tersebut karena penulis ingin mengetahui lebih dalam fenomena yang terjadi pada perusahaan, yaitu mengenai sistem pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.

### 2. Subjek dan Objek Penelitian

#### a. Subjek

Subjek penelitian ini merupakan individu yang menjadi sasaran penelitian dan berperan sebagai sumber informasi. Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) orang subjek penelitian yaitu:

---

<sup>31</sup> Deskriptif-Kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 8.

Manajer Umum dan SDM, Asisten Manajer Administrasi, Staf Umum dan SDM, dan Staf Bagian Pelayanan PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.

b. Objek

Objek penelitian ini merupakan hal yang akan diselidiki dalam kegiatan penelitian. Fokus penelitian ini adalah sistem pengendalian manajemen pada PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah:

a. Wawancara (*interview*)

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur, yaitu mulanya penulis menyiapkan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang relevan dengan topik, kemudian dalam pelaksanaannya lebih bebas dan mengalir bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Wawancara ini juga termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang menggunakan pertanyaan terbuka. Hal tersebut dilakukan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka.<sup>32</sup> *Key informant* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

---

<sup>32</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Interpretif, Interaktif, dan Konstruktif*, (Bandung: Alfabeta, 2020), hlm. 116.

**Tabel 1.1**  
***Key Informan Penelitian***

No.	Nama	Jabatan
1.	Bapak Sidra Muntahari	Manajer Umum dan SDM
2.	Bapak Slamet Karyadi	Asisten Manajer Administrasi
3.	Amalia Rakhmawati	Staf Bagian Pelayanan
4.	Anna Karitania	Staf Umum dan SDM

#### b. Observasi

Penelitian ini menggunakan metode observasi partisipatif, yaitu peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau digunakan sebagai sumber data penelitian.<sup>33</sup> Jadi, dalam penelitian ini penulis akan terlibat langsung dengan aktivitas orang-orang yang berada di dalamnya, dengan mengamati dan memperhatikan perilaku serta kondisi yang nampak pada lingkungan PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta. Dengan begitu, data penelitian yang diperoleh peneliti akan lebih lengkap dan tajam.

#### c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode atau teknik untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip,

---

<sup>33</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2019), hlm. 298.

laporan, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat dan agenda.<sup>34</sup> Metode ini digunakan peneliti untuk memperoleh data pendukung melalui dokumentasi foto, buku, kearsipan, laporan, dan dokumen pendukung lain yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.

#### **4. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif model Miles dan Huberman, sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono berikut ini:<sup>35</sup>

a. Reduksi Data

Reduksi data yaitu merangkum, memilah dan memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

b. Penyajian Data

Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya.

c. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, dan hipotesis atau teori.

---

<sup>34</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 227.

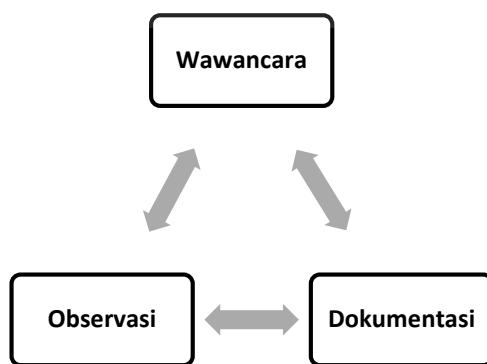
<sup>35</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian*, hlm. 133-142.

## 5. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini untuk menguji keabsahan data penulis menggunakan teknik Triangulasi sebagai alat untuk mengecek keabsahan data yang diperoleh. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain sebagai pembanding terhadap data itu, teknik ini menggunakan empat macam triangulasi sebagai teknik yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori.<sup>36</sup>

Penelitian ini akan menggunakan triangulasi metode pengumpulan data dan triangulasi sumber data. Dalam uji validitas data dan informasi penelitian, maka pengumpulan data penelitian ini penyusun akan menggunakan triangulasi metode pengumpulan data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk lebih mudah memahami teknik pengecekan keabsahan data penelitian, maka penulis akan menggambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1.3**  
**Triangulasi Metode Pengumpulan Data**

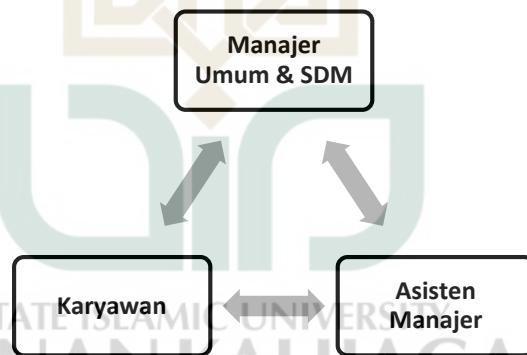



---

<sup>36</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 330.

Sedangkan triangulasi sumber yaitu, melakukan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data penelitian yang diperoleh dengan menggunakan metode yang sama dan informan yang berbeda. Dalam hal ini, triangulasi sumber data yang akan dilakukan uji keabsahan sumber data adalah Manajer Umum dan SDM, Asisten Manajer Administrasi, Staf Umum dan SDM, dan Staf Bagian Pelayanan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta. Adapun gambar triangulasi sumber data penelitian ini sebagai berikut:

**Gambar 1.4  
Triangulasi Sumber Data**



## I. Sistematika Pembahasan

Gambaran sistematika pembahasan pada penelitian ini akan penulis kemukakan sebagai berikut:

BAB I berisi tentang penegasan judul untuk memberikan batasan masalah, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, dan kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II berisi tentang gambaran umum PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta, sejarah dan perkembangan, letak geografis, profil perusahaan, visi, misi, nilai perusahaan, struktur, program, kode etik pegawai, sarana dan prasarana, dan data pegawai PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.

BAB III merupakan bab pembahasan tentang Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta, yang meliputi lingkungan pengendalian manajemen, karakteristik pengendalian manajemen, dan proses pengendalian manajemen.

BAB IV merupakan penutup, yang berisi kesimpulan dan saran. Pada penulisan penelitian ini akan diakhiri dengan daftar pustaka, lampiran-lampiran, dan daftar riwayat hidup



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tentang sistem pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta mengacu pada *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai tolok ukur pencapaian kinerja perusahaan dalam satu periode. Namun, rincian terkait KPI per bagian di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta tidak dapat diakses oleh penyusun, karena bersifat internal. Selain itu, pengendalian manajemen informal di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta dilakukan melalui pendekatan interpersonal dengan komunikasi efektif. Sehingga, dapat mendorong komitmen afektif karyawan, serta dapat mengarahkan pada kesesuaian tujuan atau *goal congruence*.

Kedisiplinan, tanggung jawab, integritas, dan hubungan yang harmonis di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta mampu menciptakan lingkungan pengendalian yang kondusif. Hal tersebut tidak terlepas dari penerapan AKHLAK sebagai *core values* yang tertanam pada seluruh individu di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta. Lingkungan pengendalian yang ada mampu mendukung jalannya aktivitas pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta dengan

baik. Seluruh individu PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta dapat bekerja dan bersinergi bersama dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

Karakteristik pengendalian manajemen sebagai tolok ukur dalam menilai sistem pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta telah berjalan dengan baik. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan telah sesuai dengan 6 (enam) karakteristik pengendalian manajemen, yaitu: sistem yang menyeluruh, kesesuaian tujuan, kerangka kerja keuangan, ritme, integrasi, dan pendekatan sistem. Namun, pendekatan sistem yang diterapkan untuk menyelesaikan beberapa permasalahan tidak dijabarkan ke dalam bentuk kuantitatif yang dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan secara rasional. Hal tersebut dilakukan guna mempercepat penyelesaian permasalahan.

Proses pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta telah dilaksanakan sesuai dengan empat tahapan yang harus dilakukan dalam menjalankan pengendalian manajemen. Dalam proses pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta juga banyak dipengaruhi oleh KPI yang menjadi acuan dalam melakukan kegiatan operasional perusahaan dan kegiatan pengendalian manajemen. Selain itu, adanya nilai partisipatoris dalam melakukan pengendalian manajemen mampu mendukung jalannya seluruh aktivitas pengendalian. Dengan demikian, proses pengendalian manajemen di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta telah berjalan dengan baik.

## B. Saran

Adapun beberapa saran yang penyusun sampaikan berdasarkan hasil penelitian di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta adalah sebagai berikut:

1. Sistem pengendalian manajemen berkaitan erat dengan aspek kuantitas dan kualitas dari karyawan yang ada di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta. Aspek kuantitas karyawan menjadi elemen penting untuk mendukung kinerja organisasi yang efektif. Oleh karena itu, perlu kiranya PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta untuk menambah kuantitas karyawan dalam meningkatkan kinerja yang lebih optimal.
2. Pendekatan sistem yang digunakan untuk menyelesaikan beberapa permasalahan yang ada perlu untuk disusun bentuk kuantitatifnya agar dapat menjadi bahan dalam pengambilan keputusan yang baik.
3. Bagi penelitian selanjutnya dapat dikaji lebih dalam mengenai *manpower planning* yang diterapkan di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta. Semoga penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian yang mendatang. *Manpower planning* yang akan dikaji hendaknya memfokuskan pada sistem regenerasi yang diterapkan di PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta. Hal tersebut menjadi penting karena dalam penelitian yang dilakukan oleh penyusun terdapat masalah kasuistik yang berkaitan dengan kurangnya karyawan dalam melaksanakan operasional perusahaan yang ada, sehingga beberapa kegiatan perusahaan tidak dapat berjalan dengan optimal. Oleh karena

itu, temuan ini dapat menjadi rekomendasi serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya pada PT. Taspen (Persero) KC. Yogyakarta.



## DAFTAR PUSTAKA

- Karitania, Anna, wawancara dengan Staf Bagian Umum dan SDM PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta, 26 Maret 2021.
- Karyadi, Slamet, wawancara dengan Asisten Manajer Bagian Administrasi dan Keuangan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta, 26 Maret 2021.
- Muntahari, Sidra, wawancara dengan Manajer Umum dan SDM PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta, 12 Maret 2021.
- Rakhmawati, Amalia, wawancara dengan Staf Bagian Pelayanan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta, 26 Maret 2021.
- Adhitama, Satria, dan Dwi Rahma Rahmadhani Aulia, *Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Model Four Levers of Control di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai*, Jurnal Info Artha, Vol. 1, No. 1, 2017.
- Arifudin, Opan, *Analisis Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Karyawan Bank Swasta Nasional di Kota Bandung*, Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi), Vol. 4, No. 2, 2020.
- Gibsi Omposunggu, Sensia, dan Roy Valiant Salomo, *Analisis Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Indonesia*, Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP), Vol. 5, No. 1, 2019.
- Ramadhani, Rifka, dan Mia Angelina Setiawan, *Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia dan Pengadaan Barang/Jasa terhadap Penyerapan Anggaran Belanja pada OPD Provinsi Sumatera Barat*, Jurnal Eksplorasi Akuntansi, Vol. 1, No. 2, Seri B, Mei 2019.
- Tafriji Biswan, Ali, dan Hendro Try Widianto, *Peran Beyond budgeting Entry Scan untuk Mengatasi Permasalahan Penganggaran Sektor Publik*, Jurnal Akuntansi Multiparadigma, Vol. 10, No. 2, Agustus 2019.
- Aziz Haryanto, R. Muhammad, *Pengendalian Internal Dalam Penyaluran Dana Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS), Studi Kasus: PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta*, Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, 2017.
- Hartati, Sri, *Sistem Pengendalian Manajemen di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sleman Tahun 2019*, Yogyakarta: Jurusan

Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2020.

Marzuqoh, Fina, *Sistem Pengendalian Manajemen Pelayanan Administratif Jemaah Haji Oleh Seksi Penyelenggaraan Haji Dan Umrah Tahun 2019*, Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2020.

Nuriah Jahan, Zahra, *Analisis Kepuasan Nasabah terhadap Pelayanan Pembayaran Program Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS) di PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta*, Yogyakarta: Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2017.

Safitri, Ria, *Sistem Pengendalian Manajemen di AJB Bumiputera Syariah Cabang Yogyakarta*, Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2018.

Anthony, Robert N., dan Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi 12*, Tangerang: Karisma Publishing Group, 2011.

Badan Kepegawaian Negara, *Buku Statistik Pegawai Negeri Sipil Juni 2020*, Jakarta: Kedeputian Bidang Sistem Informasi Kepegawaian BKN, 2020.

Bastian, Indra, *Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik*, Jakarta: Salemba Empat, 2014.

Halim, Abdul dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2019.

Juni Priansa, Donni, *Manajemen Organisasi Publik: Mengembangkan Organisasi Modern Berorientasi Publik*, Bandung: Pustaka Setia, 2018.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 28 /PMK.06/2013 tentang Penyusunan Rencana Jangka Panjang dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Perseroan (Persero) di Bawah Pembinaan dan Pengawasan Menteri Keuangan.

Merchant, Kenneth A., dan Wim A. Van Der Stede, *Sistem Pengendalian Manajemen: Pengukuran Kinerja, Evaluasi, dan Insentif*, Jakarta: Salemba Empat, 2014.

Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012.

Nawawi, Hadari, *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2015.

PT. Taspen (Persero) Laporan Tahunan 2018, Jakarta: Kantor Pusat PT. Taspen (Persero), 2018.

Suadi, Arief, *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Pertama*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2013.

Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018.

Sudiro, Achmad, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2018.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2016.

\_\_\_\_\_, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif, dan Konstruktif*, Bandung: Alfabeta, 2020.

\_\_\_\_\_, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2019.

Sumarsan, Thomas, *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, Jakarta: Indeks, 2010.

Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Pertama*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2015.

U., Iswandi dan Indang Dewata, *Pendekatan Sistem dalam Ilmu Sosial, Teknik, dan Lingkungan*, Depok: Rajawali Press, 2017.

<https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2013/28~PMK.06~2013Perlamp.pdf> diakses pada 16 Mei 2021 pukul 21.49 WIB.

<https://lokadata.beritagar.id/chart/preview/jumlah-pensiun-pns-tahun-2010-2016-dan-prediksi-pensiun-pns-tahun-2017-2020-1511770899>, diakses pada tanggal 10 Desember 2020 pukul 00.32 WIB.

<https://www.taspen.co.id/#/profile? k=h72hjq>, diakses pada tanggal 22 April 2021 pukul 00.25 WIB.