

## **LEVERS OF CONTROL (BELIEF & BOUNDARY SYSTEM): ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DI PT. BANK SULSELBAR**

Sri Astuty Ratnasari Manggu<sup>1)</sup> dan Novia Sandra Dewi<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sulawesi Barat

<sup>1,2</sup>Jl. Prof. Baharuddin Lopa, S Talumung, Majene, 91412

E-mail : sriastutyrm@unsulbar.ac.id <sup>1)</sup>, noviasd29@unsulbar.ac.id <sup>2)</sup>

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen menggunakan model *four levers of control* di PT Bank Sulselbar. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Tahapan metode penelitian diantaranya yaitu interview, observasi dan studi pustaka untuk menjelaskan keadaan pada objek penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Bank Sulselbar telah menerapkan sistem pengendalian manajemen berdasarkan konsep *four levers of control* sebagaimana yang dikemukakan oleh Simons (2000) khususnya untuk *belief system* dan *boundary system*. *Belief system* perusahaan tercermin pada visi, misi serta tata nilai yang dimilikinya. Pernyataan visi, misi dan tata nilai telah dibuat dalam bentuk formal dan dikomunikasikan melalui berbagai media (*tangible* maupun *intangible*). Namun, pola komunikasi ini belum diikuti dengan adanya survei untuk mengukur kepedulian dan pemahaman para karyawan terhadap *belief system*. *Boundary system* perusahaan meliputi 2 (dua) hal yaitu *business conduct boundary* dan *strategic boundary*. *Business conduct boundary* perusahaan dinyatakan dalam nilai-nilai budaya, kode etik dan PKB (Perjanjian Kerja Bersama) perusahaan. Dalam ketiga pedoman perusahaan tersebut dinyatakan secara jelas mengenai pedoman perilaku yang seharusnya dimiliki dan dilarang bagi karyawan Bank. Sementara itu, *strategic boundary* Bank yaitu pembatasan bisnis perusahaan terkait usaha perbankan yang menjalankan fungsinya sebagai Bank Pembangunan Daerah untuk membantu Pemerintah Daerah dalam menumbuhkan perekonomian daerah.

**Kata Kunci:** Sistem Pengendalian, Levers of Control, Belief System, Boundary System, Bank Daerah

### **1. PENDAHULUAN**

Era revolusi industri 4.0 kini sedang menanti di depan mata. Perkembangan revolusi industri tersebut ditandai dengan adanya perkembangan inovasi akibat adanya perkembangan teknologi, dan bahkan secara tidak langsung menyebabkan perubahan dalam bisnis perusahaan. Era revolusi industri ini juga erat dikaitkan dengan terjadinya *disruption era*. Kondisi *disruption era* ini menimbulkan perubahan yang cukup signifikan pada bisnis perusahaan/ organisasi. Sehingga, perlu bagi perusahaan untuk memiliki sistem pengendalian manajemen agar mampu mengendalikan strategi dalam menghadapi kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan tersebut.

Salah satu model sistem pengendalian manajemen yang ada yaitu *four levers of control* yang di kemukakan oleh Simons (2000) yang bertujuan agar perusahaan dapat mendiagnosa perusahaan untuk menetapkan kapan dan bagaimana mengaplikasikan *levers* tersebut pada lingkungan yang berbeda-beda dalam rangka pencapaian tujuan dan strategi organisasi. *Four levers of control* terdiri atas 4 sistem yaitu 1) *belief system*, 2) *boundary system*, 3) *diagnostic control system* dan 4) *interactive control system*.

*Belief system* merupakan sistem formal yang digunakan oleh top manajer untuk mendefinisikan, mengkomunikasikan dan memperkuat nilai dasar, tujuan dan arahan bagi perusahaan. *Boundary system* merupakan sistem formal yang digunakan oleh top

manajer untuk membuat batasan dan aturan yang harus dipatuhi. *Diagnostic control system* merupakan sistem *feedback* formal yang digunakan untuk memonitor hasil perusahaan dan deviasi yang timbul atas pengukuran kinerja. *Interactive control system* merupakan sistem formal yang digunakan oleh top manajer untuk secara personal dan reguler mengikutsertakan bawahan dalam kegiatan pengambilan keputusan.

Beberapa penelitian tentang levers of control telah dilakukan. Namun penelitian yang hanya membahas tentang *belief system* dan *boundary system* tidak banyak. Penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan model *four levers of control* oleh Aditama dan Aulia (2017) pada Pusdiklat Bea dan Cukai menunjukkan hasil bahwa keseluruhan kerangka model *Levers of Control* telah diterapkan oleh perusahaan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Radianto (2015) yang hanya memfokuskan pada penerapan *belief system* di universitas, menunjukkan bahwa dosen akan termotivasi ketika mereka memaknai beliefs systems sebagai sistem yang mampu untuk mempengaruhi perilaku mereka. Penelitian oleh Anandita (2014) yang memfokuskan pada kemungkinan penerapan model *four levers of control* pada Bank of China cabang Jakarta menunjukkan bahwa hanya 3 dari 4 aspek pengendalian yang telah diterapkan.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dapat diketahui bahwa penerapan *four levers of control* menjadi salah satu cara mengidentifikasi bagaimana

sistem pengendalian manajemen yang dilakukan oleh suatu perusahaan/oragnisasi (Felita, 2017; Papat dkk 2012). Begitu pula dengan Bank Sulselbar yang meski beroperasi di tingkat regional namun perkembangan bank daerah telah diarahkan konsepnya menuju ke arah yang lebih kompetitif untuk memasuki persaingan tingkat nasional. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen juga seharusnya dijalankan oleh bank dalam era persaingan global seperti saat ini. Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan model *Levers Of Control* yang dikhususkan pada pembahasan *belief system dan boundary system* pada PT Bank Sulselbar. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi tentang proses pengendalian yang berjalan saat ini di bank serta bagaimana sistem tersebut jika dilihat dari aspek *belief & boundary system* dalam kerangka model *Four Levers of Control*.

## 2. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Cakupan permasalahan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu mengidentifikasi sistem pengendalian yang saat ini telah dimiliki bank serta menganalisis sistem tersebut berdasarkan kerangka model *Four Levers of Control*.
2. Batasan penelitian ini hanya berfokus pada pembahasan 2 (dua) sistem saja yaitu *belief system dan boundary system*.
3. Analisis atas kedua sistem tersebut di atas diharapkan memberikan pengetahuan dan evaluasi tentang sistem pengendalian yang dimiliki oleh bank khususnya pada bank daerah.

## 3. BAHAN DAN METODE

Berikut disajikan bahan kajian, metode dan tahapan penelitian yang dilakukan.

### 3.1 Kerangka Model Four Levers of Control

Sistem pengendalian dalam proses pengimplementasian strategi menjadi hal yang sangat penting (Anthony, 20017). Simons (2000) mengungkapkan bahwa terdapat empat hal yang perlu dianalisis dan dipahami dalam proses pengimplementasian strategi agar berjalan dengan baik dan sukses yaitu: 1) *core values*, 2) *risk to be avoided*, 3) *critical performance variable*, dan 4) *strategic uncertainties*. Simons mengemukakan bahwa untuk mengontrol keempat aspek tersebut dibutuhkan sistem yang berbeda-beda yang disebut sebagai *levers* yaitu: *Belief system*, *Boundary system*, *Diagnostic control system* dan *Interactive control system*.

#### 3.1.1 Belief System

Simons (2000) mendefinisikan, "*Belief system are the explicit set of organizational definitions that senior*

*managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose, and direction for the organization.*" Sebagaimana dijelaskan bahwa *belief system* merupakan suatu penjelasan tentang organisasi yang berisi pernyataan prinsip dasar, tujuan serta arahan bagi perusahaan yang disusun secara sistematis dan dikomunikasikan secara formal oleh para manajer. *Belief systems* dimaksudkan untuk mengkomunikasikan misi, credo, dan tujuan organisasi yang semuanya ini membantu manajer untuk mentransformasi nilai-nilai yang sekiranya masih sulit untuk dipahami karyawan sekaligus menjadikannya aktivitas yang fokus pada tujuan organisasi (Bruining, Bonnet, & Wright, 2004).

#### 3.1.2 Boundary System

Simons (2000) mendefinisikan, "*Boundary system are formal systems used by top managers to establish explicit limits and rules which must be respected*". Secara umum, *boundary systems* ini terdiri atas dua macam yaitu: *business conduct boundaries* dan *strategic boundaries*. *Business conduct boundaries* diciptakan melalui pembuatan pedoman perilaku yang memberikan batasan bagi para karyawan, sedangkan *strategic boundaries* lebih kepada penjelasan detail mengenai perilaku yang diperbolehkan dalam pencarian peluang oleh karyawan yang dapat mendukung strategi yang telah ditetapkan perusahaan.

## 3.2 Metode Penelitian

Tahapan penelitian ini diawali dengan melakukan survey ke lokasi penelitian. Selanjutnya, tahap pelaksanaan penelitian dimulai dengan melakukan pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi dan wawancara untuk mengetahui penerapan sistem pengendalian manajemen di Banksulselbar. Tahap selanjutnya yaitu melakukan analisis data dengan cara mengidentifikasi sistem pengendalian manajemen yang dilaksanakan dengan menggunakan model *four levers of control* yang dikhususkan pada aspek *belief dan boundary system*. Dari hasil analisis data kemudian dilakukan pembahasan hasil penelitian dan ditarik kesimpulan dari hasil analisis data tersebut.

## 4. PEMBAHASAN

Bank Sulselbar sebagai bank pembangunan daerah yang beroperasi di wilayah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat sejak tahun 1961 dengan status sebagai Bank Umum Milik Daerah (BUMD). Saat ini Bank Sulselbar telah memiliki 31 Kantor Cabang, 4 Kantor Cabang Syariah, 59 Kantor Kas dan 26 *Office Channeling*. Bank Sulselbar memiliki sejumlah 1.036 karyawan. Sebagai Bank Pembangunan Daerah, kepemilikan saham Bank Sulselbar dipegang oleh Pemerintah Daerah di wilayah Sulawesi Selatan dan Barat, dengan komposisi sebagai berikut (Laporan Tahunan Bank Sulselbar, 2018):

1. Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan sebesar IDR 293.000 juta (30,48 %)
2. Pemerintah Kabupaten/ Kota se-Sulawesi Selatan sebesar IDR 594.373 juta (61,84%)
3. Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat sebesar IDR 28.000 juta (2,91%)
4. Pemerintah Kabupaten/Kota se-Sulawesi Barat sebesar IDR 45.787 juta (4,77%)

Berdasarkan data statistik tahun 2018, Pertumbuhan usaha kelompok Bank Pembangunan Daerah (BPD) di tahun 2018 lebih rendah dibandingkan perbankan nasional. Pertumbuhan kredit BPD tahun 2018 hanya sebesar 8,32% lebih rendah dibandingkan pertumbuhan kredit perbankan nasional. Demikian juga dengan Dana Pihak Ketiga (DPK). DPK BPD tahun 2018 hanya tumbuh 6,25% sedangkan aset BPD tahun 2018 hanya mengalami pertumbuhan sebesar 8,46%. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa BPD menghadapi kondisi yang cukup berat pada tahun 2018.

Kondisi organisasi yang menghadapi tantangan yang cukup berat di tengah semakin meningkatnya persaingan usaha di industri perbankan tentunya menuntut adanya sistem pengendalian yang baik dalam perusahaan agar strategi yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik. Secara umum perusahaan telah memiliki dan menggunakan beberapa alat/ media dalam sistem pengendaliannya. Berikut akan dijelaskan masing-masing sistem pengendalian yang telah dimiliki berdasarkan kerangka *four levers of control* (Simons, 2000).

#### 4.1 Penerapan *Levers of Control: Belief System* PT Bank Sulselbar

Keberadaan *belief system* menurut Simon (2000) sangat dibutuhkan sebagai sumber inspirasi dan arahan yang mendasari segala aktivitas para karyawan. Sistem ini digunakan untuk mengkomunikasikan apa yang menjadi *core values* perusahaan dan menjadikan *core values* tersebut sebagai sumber inspirasi bagi para karyawan untuk ikut berkontribusi mencari peluang ataupun berinovasi untuk mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan. Perusahaan dalam hal ini telah memiliki beberapa media yang digunakan untuk mengkomunikasikan *core values* yang dimilikinya. Media yang digunakan yaitu melalui pernyataan visi, misi dan tata nilai perusahaan yang memuat nilai-nilai pokok yang diharapkan dan diharuskan untuk dimiliki serta dilakukan oleh seluruh karyawan. Adapun visi, misi serta tata nilai yang menggambarkan *belief system* bank dapat dilihat pada **tabel 1**.

Visi, misi dan tata nilai Bank Sulselbar tersebut dirancang oleh pihak manajemen. Pada tahun 2010 dibentuk sebuah tim khusus dalam perancangan visi dan misi tersebut. Menurut Bapak Hartani selaku Pemimpin Departemen Pengelolaan Organisasi pada Grup Perencanaan Bank Sulselbar: “*Subject Matter Expert* (SME) terdiri dari karyawan internal perusahaan yang kemudian berkolaborasi dengan konsultan pendamping

untuk melakukan *Focus Grup Discussion* dalam merumuskan visi, misi dan nilai-nilai bank, yang saat itu juga melalui proses evaluasi sekitar 1-2 bulan. Visi dan misi tersebut dielaborasi dari nilai-nilai yang sudah ada dengan apa yang menjadi ekspektasi bank. Kemudian dalam proses perumusannya juga dilakukan diskusi langsung dengan Dewan Direksi dan bahkan Dewan Komisaris.”

**Tabel 1. Visi, Misi dan Tata Nilai PT Bank Sulselbar**

Visi	
Menjadi Bank Kebanggaan dan Pilihan Utama Membangun Kawasan Timur Indonesia	
Misi	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan Pelayanan Prima yang berkualitas dan terpercaya,</li> <li>- Mitra strategis PEMDA dalam menggerakkan sektor riil,</li> <li>- Memberikan nilai tambah optimum bagi stakeholder</li> </ul>	
Tata Nilai: PRIORITAS PRIMA	
<b>PR</b> ofesional	Kami selalu meningkatkan kemampuan untuk menjadi ahli di bidangnya agar dapat memahami arah dan tujuan kerja, bertanggung jawab terhadap hasil yang tercapai dan menghasilkan kinerja yang cepat, tepat dan akurat.
<b>InO</b> vasi	Kami mengembangkan ide baru untuk menghasilkan sistem, teknologi, produk dan layanan unggulan dan dapat memberikan nilai tambah kepada <i>stakeholder</i> dan siap untuk mengantisipasi perubahan.
<b>KeR</b> jasama	Kami meningkatkan sinergi antar individu, unit kerja dan institusi dengan membagi fungsi dan peran yang sesuai serta tetap memperhatikan hubungan baik antar individu dengan prinsip kesetaraan untuk mencapai sasaran perusahaan.
<b>Integr</b> ITAS	Kami berpegang teguh pada etika bisnis perusahaan, jujur, satunya kata dengan perbuatan dan mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi.
Layanan <b>PR</b> IMA	Kami memberikan layanan dengan sepenuh hati, menggunakan kemampuan maksimal, layanan yang cepat dan tepat serta memberikan nilai tambah sesuai standar layanan untuk mencapai kepuasan dan loyalitas nasabah.

Selain visi dan misi, Bank Sulselbar juga memiliki nilai-nilai budaya yang merupakan pedoman yang telah disepakati dan tertanam pada seluruh karyawan Bank Sulselbar yang menjadi acuan atau panduan perilaku untuk mencapai visi dan misi Bank Sulselbar. Bank Sulselbar menguraikan nilai-nilai budaya perusahaan ke dalam 5 (lima) panduan perilaku yang disingkat dengan PRIORITAS PRIMA. Nilai-nilai budaya Bank Sulselbar ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. SK/159/ DIR/XII/2010 tanggal 31 Desember 2010 tentang Penetapan Nilai-Nilai Budaya Kerja PT Bank Sulselbar.

Berdasarkan informasi yang selanjutnya diperoleh melalui proses wawancara, diketahui bahwa bank

sulselbar telah mengkomunikasikan visi, misi serta tata nilai perusahaan melalui dua cara baik yang sifatnya *tangible* maupun *intangibile* sebagai berikut:

1. *Tangible*: dituangkan melalui alat-alat peraga seperti bingkai yang ditempel di dinding kantor, di *website* perusahaan, dipaparkan pada pertemuan-pertemuan internal dan bahkan pada saat proses rekrutmen juga ditanyakan mengenai visi misi.
2. *Intangible*: melakukan kuis-kuis tentang visi-misi serta pembuatan tema-tema kegiatan dengan mengacu pada visi misi bank.

#### 4.2 Penerapan *Levers of Control: Boundary System* PT Bank Sulselbar

*Boundary system* terdiri atas dua yaitu *Business conduct boundaries* dan *strategic boundaries*. Berikut penerapan kedua sistem *boundary* tersebut di PT Bank Sulselbar.

##### 4.2.1 *Business Conduct Boundaries*

Bank Sulselbar telah memiliki batasan-batasan perilaku yang dibuat dan dikomunikasikan secara formal untuk dipedomani dan dipatuhi oleh para karyawan. Hal ini sebagaimana tercantum dalam Nilai-nilai Budaya dan Kode etik yang dimiliki oleh perusahaan.

##### 1. Nilai-Nilai Budaya Perusahaan

Nilai-nilai budaya yang juga merupakan tata nilai perusahaan menjadi acuan atau panduan perilaku yang diuraikan ke dalam 5 (lima) panduan perilaku yang disingkat dengan PRIORITAs PRIMA. Panduan perilaku PRIORITAs PRIMA Bank Sulselbar:

- 1) *Professional*: 1) Berpikir diluar kerangka kelaziman untuk menemukan solusi terbaik, 2) Mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang untuk menghasilkan pengembangan sistem, teknologi, produk dan layanan unggulan, 3) Mengikuti perkembangan jaman dan kemajuan teknologi, 4) Terbuka terhadap ide-ide baru yang membangun, 5) Proaktif dalam mengantisipasi perubahan, dan 6) Belajar dari keberhasilan dan kegagalan untuk kemajuan perusahaan
- 2) *Inovasi*: 1) Melakukan koordinasi anggota tim sesuai fungsi, peran dan tanggung jawab masing-masing untuk menyelesaikan pekerjaan, 2) Berkomunikasi dengan efektif terhadap anggota tim maupun unit-unit kerja terkait, 3) Selalu siap membantu satu sama lain untuk mencapai kepentingan bersama, 4) Saling menghargai perbedaan pendapat yang ada sebagai peluang untuk mendapatkan hasil terbaik sesuai dengan tujuan, 5) Menerima dan memberikan kritik dengan baik, dan 6) Saling menghormati dan mengapresiasi.
- 3) *Kerjasama*: 1) Melakukan koordinasi anggota tim sesuai fungsi, peran dan tanggung jawab masing-masing untuk menyelesaikan pekerjaan, 2) Berkomunikasi dengan efektif terhadap anggota tim maupun unit-unit kerja terkait, 3) Selalu siap membantu satu sama lain untuk mencapai kepentingan bersama, 4) Saling menghargai

perbedaan pendapat yang ada sebagai peluang untuk mendapatkan hasil terbaik sesuai dengan tujuan, 5) Menerima dan memberikan kritik dengan baik, dan 6) Saling menghormati dan mengapresiasi.

- 4) *Integritas*: 1) Jujur, 2) Satunya kata dengan perbuatan, 3) Berani menindak atau melaporkan segala bentuk penyimpangan, 4) Menjaga rahasia perusahaan, 5) Mengemukakan data dan informasi secara akurat dan benar, dan 6) Mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi dan unit kerja.
- 5) *Layanan Prima*: 1) Memberikan layanan dengan sepenuh hati, 2) Menjiwai pekerjaan dengan berperilaku 5S (senyum, salam, sapa, sopan, santun) setiap saat, 3) Memberikan nilai tambah kepada nasabah, 4) Memberikan solusi layanan yang cepat dan akurat, 5) Menjalankan standar layanan dengan konsisten, dan 6) Memahami kebutuhan dan keinginan nasabah
2. *Kode Etik Perusahaan*

Selain nilai-nilai budaya yang memberikan batasan perilaku, Bank Sulselbar juga memiliki kode etik sebagaimana yang tertuang dalam Laporan Tahunan Bank Sulselbar tahun 2018. Seluruh pegawai Bank Sulselbar wajib melaksanakan Kode Etik yang telah ditetapkan dalam melaksanakan tugasnya. Kode etik ini merupakan bentuk implementasi dari nilai perusahaan yaitu integritas. Kode etik diatur dalam Surat Keputusan Direksi Nomor SK/55/ DIR/IV/2012 Tanggal 20 April 2012 Tentang Pedoman Fungsi Kepatuhan. Kode etik berisikan mengenai:

- 1) Lima Pilar Budaya Kerja Bank Sulselbar
- 2) *Perilaku Pegawai*: 1) Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajiban secara tulus ikhlas dengan berlandaskan pada iman dan takwa kepada Tuhan YME, 2) Pegawai selalu menjunjung tinggi dan mentaati kode etik bankir Indonesia dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya, 3) Pegawai selalu tanggap terhadap permintaan pasar dan berorientasikan pada pembangunan nasional, 4) Pegawai selalu berupaya memberikan layanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada mitra usahanya, dan 5) Pegawai selalu bekerja atas dasar prioritas dan rencana dengan standar mutu kerja yang mungkin namun realistis.
- 3) *Etika Kerja*: 1) Patuh dan taat pada ketentuan Perundang dan peraturan yang berlaku, 2) Melakukan pencatatan yang benar mengenai segala transaksi yang bertalian dengan kegiatan bank, 3) Menghindari diri dari persaingan tidak sehat, 4) Tidak menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi, 5) Menghindari diri dari keterlibatan pengambilan keputusan dalam hal terdapat pertentangan kepentingan.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Kode etik Bank Sulselbar diberlakukan untuk semua tenaga kerja Bank Sulselbar baik *outsourcing*, kontrak maupun pegawai tetap dan Direksi serta Dewan Komisaris. Setiap

tahunnya perusahaan melalui Grup Kepatuhan membuat pernyataan tentang kepatuhan akan kode etik ini yang wajib di tanda tangani oleh setiap karyawan. Selain itu, Bank Sulselbar juga melakukan upaya-upaya melalui Grup Kepatuhan untuk menerapkan dan menegakkan kode etik, diantaranya: 1) Sosialisasi kepada seluruh tenaga kerja Bank Sulselbar, 2) Membuat pengaduan kode etik dimana setiap karyawan atau unsur-unsur bank yang menemukan pelanggaran kode etik untuk segera melaporkan ke Grup dengan melampirkan bukti-bukti agar dapat ditindaklanjuti oleh Manajemen Bank Sulselbar, dan 3) Karyawan Bank Sulselbar diwajibkan mengisi pernyataan tahunan pegawai yang dilakukan setiap awal tahun.

Selain memiliki Grup Kepatuhan, Bank Sulselbar juga memiliki Komite Kode Etik yang merupakan bagian dari komite yang dibentuk dan bertanggung jawab langsung di bawah Direksi. Tugas dan tanggungjawab dari Komite Kode Etik yaitu:

1. Meneliti dugaan pelanggaran kode etik yang dilakukan oleh pegawai PT Bank Sulselbar
2. Mengumpulkan dan menganalisa informasi atau keterangan dari Pihak-Pihak yang berkaitan atau yang berkepentingan dengan dugaan pelanggaran kode etik.
3. Melakukan pemeriksaan terhadap dugaan pelanggaran kode etik
4. Menyatakan bahwa pelanggaran kode etik terbukti atau tidak terbukti.
5. Memberikan rekomendasi keputusan atas pernyataan dugaan pelanggaran Kode Etik kepada pejabat pemutus yang berwenang.
6. Menjadi *ethic advisor* dalam rangka edukasi, pencegahan dan penindakan pelanggaran kode etik.

Perusahaan menyadari pentingnya menjaga dan mempertahankan secara terus-menerus integritas pribadi dan profesional serta etika termasuk kepercayaan, kejujuran, moralitas, objektivitas, kewajaran dan menghormati sesama baik di tempat kerja maupun di luar tempat kerja untuk mencapai keberhasilan perusahaan yang berkesinambungan. Oleh karena itu, apabila terjadi pelanggaran maka akan ditindaklanjuti dengan memberikan sanksi antara lain, pernyataan tidak puas, peringatan pembinaan, SP1, SP2, SP3, dan penurunan jabatan/ *job grup*. Berdasarkan data dari laporan tahunan 2018, pada tahun 2018, terdapat 125 pelanggaran kode etik yang dilakukan oleh pegawai Bank Sulselbar.

### 3. Perjanjian Kerja Bersama (PKB)

Bank Sulselbar menjamin hak karyawan untuk berserikat dan berkumpul sebagaimana diatur dalam Undang-undang Dasar 1945 pasal 28 yang berbunyi: “Kemerdekaan berserikat dan berkumpul, mengeluarkan pikiran dengan lisan dan tulisan dan sebagainya ditetapkan dengan Undang-undang”. Selain itu, Perseroan juga tunduk dan taat terhadap isi pasal 104 Undang-undang No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang berbunyi : “Setiap pekerja/ buruh

berhak membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh”. Saat ini terdapat 2 organisasi serikat pekerja di lingkungan Bank Sulselbar, yaitu Serikat Karyawan dengan singkatan “SEKAWAN” berdiri Tahun 2013 dan Serikat Pekerja Bank Sulselbar berdiri Tahun 2012 dengan sistem keanggotaan yang bersifat sukarela. Bank Sulselbar juga telah memiliki Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara Bank dengan Serikat Karyawan PT Bank Sulselbar, yaitu Nomor 178/PKB-BSSB/IX/2016, 24/PKB-SEKAWAN/ IX/2016 Tanggal 13 September 2016 dan telah terdaftar di Kementerian Ketenagakerjaan RI No. KEP. 160/PHIJSK-PK/ PKB/X/2016 Tanggal 18 Oktober 2016.

### 4.2.2. *Strategic Boundaries*

*Strategic boundaries* PT Bank Sulselbar adalah pembatasan bisnis perusahaan dalam hal usaha perbankan yang menjalankan fungsinya sebagai Bank Pembangunan Daerah dengan membantu Pemerintah Daerah dalam menumbuhkan perekonomian daerah. Hal ini sebagaimana yang tertuang dalam Anggaran Dasar Perusahaan yang menyebutkan maksud dan tujuan Perseroan adalah berusaha sebagai Bank Umum, baik konvensional maupun berdasarkan prinsip syariah dan membantu serta mendorong pertumbuhan perekonomian daerah dan pembangunan daerah di segala bidang baik dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat di samping juga sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat. Berdasarkan informasi dari wawancara diketahui bahwa, strategi yang dijalankan oleh PT Bank Sulselbar disusun dan ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang (*corporate plan*) yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris, Pemegang Saham dan OJK untuk jangka waktu 5 tahun yang kemudian diturunkan menjadi Rencana Bisnis Bank (RBB) untuk periode 3 tahun dan 1 tahun. Langkah-langkah strategis yang diambil berdasarkan RBB tersebut kemudian menjadi Kebijakan Umum Direksi yang setiap tahunnya dilaksanakan oleh perusahaan.

Pada tahun 2018, *Corporate plan* PT Bank Sulselbar berfokus pada strategi yang mendorong implementasi kebijakan Akselerasi Pertumbuhan Bisnis. Sebagai bagian dari kebijakan tersebut, tahun 2018 Bank menerapkan strategi pertumbuhan organik (*organic growth*) guna mengoptimalkan ekspansi layanan Bank Sulselbar dalam rangka penguatan pangsa pasar Bank Sulselbar di wilayah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat. Selain itu juga untuk menciptakan *Brand positioning* yang kuat pada wilayah operasional utama Bank Sulselbar. Strategi yang akan dilakukan pada tahun 2018 dirumuskan berdasarkan analisa posisi relatif produk utama Bank Sulselbar yakni kredit, giro, tabungan dan deposito yang dianalisa menggunakan metode BCG Matrix yang dijabarkan sebagai berikut (laporan tahunan PT Bank Sulselbar tahun 2018):

1. *Market Penetration* yakni meningkatkan pangsa pasar melalui upaya pemasaran yang lebih aktif dan efektif pada wilayah dan segmen pasar *existing*.
2. *Market Development* yakni meningkatkan pangsa pasar melalui upaya pemasaran ke wilayah pemasaran atau segmen pasar potensial baru di luar wilayah pemasaran dan segmen pasar *existing*.
3. *Operation Excellent* yakni secara berkesinambungan menjaga tingkat profitabilitas melalui efisiensi dan *cost effectiveness* di segala bidang.

Menghadapi kondisi ekonomi dan bisnis di tahun 2018, Direksi telah mengambil sejumlah kebijakan strategis. Dalam mengambil kebijakan strategis tahun 2018, Direksi tetap berpegang pada Rencana Bisnis Bank (RBB) yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris, Pemegang Saham dan OJK. Salah satu langkah progresif yang dilaksanakan Bank Sulselbar pada tahun 2018 adalah meluncurkan produk dan layanan berbasis *digital* antara lain: *Mobile* dan *internet banking*, Implementasi *channel E-Governance* yang didalamnya terdiri dari Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) *Online* dan TNT (Transaksi *non Tunai*), Pengembangan layanan *delivery channel e-Samsat* Bank Sulselbar di *Channel ATM* dan *Mobile banking*, Bank Sulselbar Apps dan Uang Ta' Card. Peluncuran produk dan layanan berbasis *digital* Bank Sulselbar selain untuk menyediakan produk yang lebih beragam kepada nasabah, juga merupakan bagian dari strategi untuk memberikan *value creation* dan meningkatkan layanan kepada nasabah.

Selain menetapkan sasaran strategis, PT Bank Sulselbar juga membuat perencanaan strategis untuk tahun berikutnya dengan melihat kondisi perekonomian yang ada di periode tahun berjalan. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi dari Laporan Tahunan diketahui bahwa beberapa langkah strategis yang akan dilakukan yaitu:

1. *Market Penetration* dilakukan melalui peningkatan kinerja seluruh kantor cabang. Aktivitas ini untuk memperkuat kapabilitas penetrasi pasar, baik DPK maupun kredit, serta meningkatkan *market Share*.
2. *Market Development* dilakukan melalui segmentasi pasar yang menjadi sasaran pemasaran produk dan agar produk yang ditawarkan sesuai dengan target pasar. Segmentasi pasar dibagi dalam 3 (tiga) kategori yakni segmen korporasi, segmen menengah dan segmen kecil.
  - 1) Segmen korporasi akan difokuskan pada pasar institusi/korporasi dengan menyediakan produk dan layanan yang memberikan solusi keuangan menyeluruh melalui *digital banking*.
  - 2) Segmen menengah akan difokuskan pada segmen pasar yang akan menjadi prioritas target pemasaran bank antara lain aparatur sipil negara (ASN) meskipun *captive market Bank* namun tetap menjadi prioritas untuk di-maintain; milenial (dengan produk *digital banking*) dan mahasiswa (dengan layanan *campus billing*).

- 3) Segmen kecil akan difokuskan pada optimalisasi *supply chain financing* nasabah korporasi, komunitas/ sentra bisnis dan program pemerintah (kontraktor pemda).
3. *Product Development* melalui produk dan layanan berbasis digital untuk meningkatkan DPK dan *fee based income* terutama CASA yang fokus pada optimalisasi transaksi nasabah dan peningkatan NoA (*number of account*).
4. *Operation Excellent* ditujukan untuk aspek-aspek yang mendorong peningkatan kapabilitas SDM dan teknologi informasi. Peningkatan SDM dan *teknologi* informasi akan menciptakan kapabilitas bank secara menyeluruh dan efektif untuk mendukung pencapaian bisnis.

Selain itu, Bank Sulselbar telah menetapkan sejumlah target jangka menengah yang inisiasinya akan dimulai tahun 2019, antara lain:

1. Pelaksanaan tahapan *Blue Print Spin off* Unit Usaha Syariah Bank Sulselbar tahun 2019 untuk rencana *spin off* tahun 2023.
2. Perubahan status Bank menjadi Bank Devisa di tahun 2020. Untuk itu, proses perubahan status tersebut dimulai di tahun 2019.
3. Penerbitan Obligasi Berkelanjutan (Penawaran Umum Berkelanjutan II-PUB II) di tahun 2020 sebesar Rp2 triliun dan diterbitkan secara bertahap masing-masing Rp1 triliun di 2020 dan 2021.

#### 4.3 Analisis atas Penerapan *Belief System* di PT Bank Sulselbar

Analisis atas penerapan *belief system* Bank Sulselbar menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki suatu sistem formal yang menyatakan tentang tujuan serta nilai-nilai budaya bank yang dinyatakan melalui visi, misi dan tata nilai yang menggambarkan *belief system* perusahaan. Proses perancangan *belief system* yang dilakukan oleh Dewan Direksi dan Komisaris dilakukn dengan baik melalui pembentukan tim khusus yang juga dibantu oleh konsultan pendamping untuk merumuskan visi misi dan nilai budaya bank. Akan tetapi proses evaluasi setelah dirumuskannya visi misi dna nilai tersebut belum dilakukan secara rutin.

Pernyataan *belief system* Bank Sulselbar telah dikomunikasikan melalui berbagai media komunikasi baik yang sifatnya *tangible* maupun *intangibile*. Akan tetapi proses komunikasi atas *belief system* tersebut belum cukup maksimal, hal ini terlihat dari kuantitas penyampaian visi misi dan tata nilai yang masih kurang dilakukan oleh manajemen. Hal ini dibuktikan dengan masih kurangnya karyawan yang memahami dan bahkan bisa menyebutkan apa visi misi dan nilai-nilai perusahaan. Peneliti melakukan survei kepada beberapa karyawan Bank Sulselbar, dengan menanyakan apakah mereka mengetahui visi misi dan nilai budaya perusahaan, tapi sebagian besar tidak dapat menyebutkan dengan benar. Aktivitas dan rutinitas pekerjaan juga tidak banyak berkaitan secara langsung dengan pemahaman

atas visi misi dan nilai budaya perusahaan tersebut, seperti wawancara dengan salah satu pegawai Bank Sulsebar di Cabang Sidrap, mengatakan bahwa setiap pagi rutinitas *briefing* tidak diisi dengan pembacaan visi misi dan nilai-nilai budaya yang seharusnya dapat menjadi salah satu media komunikasi yang efektif diakrenakan dilakukan setiap harinya di masing-masing kantor cabang.

Pihak Manajemen Bank Sulsebar dapat melakukan survei kepada karyawan untuk mengetahui sejauh mana pemahaman para karyawan akan pernyataan visi misi dan tata nilai yang telah ditetapkan dan untuk mendapatkan *feedback* dari para karyawan tentang pernyataan visi misi yang menggambarkan tujuan perusahaan tersebut sebagai bahan evaluasi ke depannya. Pemahaman akan *belief system* perusahaan sangat penting bagi karyawan, hal ini dikarenakan sistem tata nilai dan tujuan perusahaan tersebut dapat memberikan inspirasi dan motivasi bagi para karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan yang secara tidak langsung dapat mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Penetapan berbagai sistem komunikasi formal yang telah dilakukan Bank Sulsebar belum lengkap tanpa adanya umpan balik yang diterima perusahaan terkait *belief system* tersebut. Dengan menjalankan survei ini, perusahaan dapat mengukur kepedulian para karyawan akan *belief system* tersebut serta dapat melakukan koreksi apakah pernyataan visi, misi serta tata nilai yang mereka tetapkan telah dibuat dengan tepat serta dikomunikasikan dengan efektif kepada seluruh karyawan. Oleh karena itu, disarankan agar Bank Sulsebar melakukan survei sebagai *feedback* atas penerapan *belief system* yang saat ini dimilikinya. Selain itu, berdasarkan analisis diketahui bahwa pola komunikasi yang dilakukan pihak manajemen belum maksimal sehingga menyebabkan masih sebagian besar karyawan tidak mengetahui visi misi dan nilai-nilai perusahaan. Oleh karena itu disarankan agar Bank Sulsebar mengkomunikasikan *belief system*-nya dengan cara yang lebih efektif. Hal ini agar tujuan dari penerapan *belief system* dapat tercapai yaitu dapat dijadikan sebagai sumber inspirasi yang akan mengarahkan tindakan seluruh karyawan dalam suatu perusahaan (Simon, 2000). Adapun bentuk komunikasi *belief system* yang dapat dilakukan yaitu:

1. Menjadikan pengetahuan dan pemahaman akan *belief system* sebagai salah satu kriteria yang akan diuji dalam pemenuhan persyaratan penjenjangan karir (promosi) karyawan.
2. Memperdengarkan visi, misi serta tata nilai tersebut setiap pagi sebagai bagian dari aktivitas *morning briefing*.
3. Meningkatkan peranan para manajemen bank yaitu dalam hal ini pada level/tingkat kepala departemen atau kepala cabang dalam hal pengkomunikasian *belief system* ini secara lebih aktif kepada departemen/ cabang yang dipimpinya.

#### 4.4. Analisis atas Penerapan *Boundary System* di PT Bank Sulsebar

Evaluasi atas *boundary system* menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki dan menerapkan *business conduct boundaries* melalui adanya nilai-nilai budaya, kode etik dan PKB (Perjanjian Kerja Bersama). Nilai-nilai budaya yang mulai ditetapkan perusahaan sejak tahun 2011 terdiri atas 5 pedoman perilaku yang disingkat PRIORITAS PRIMA yang terdiri atas Profesional, Inovasi, Kerjasama, Integritas, dan Layanan Prima. Kelima pedoman perilaku ini masing-masing memuat perilaku utama yang diharapkan dimiliki oleh seluruh karyawan. Dalam nilai-nilai budaya tersebut terkandung arahan-arahan perilaku utama yang bersifat positif. Seperti diantaranya nilai profesional yang menggambarkan perilaku utama bagi karyawan untuk dapat memanfaatkan peluang untuk pengembangan perusahaan serta terbuka terhadap ide-ide yang membangun. Pada nilai inovasi, perilaku utama yang diarahkan perusahaan yaitu agar karyawan selalu berupaya mengembangkan ide-ide baru untuk menghasilkan layanan unggulan dan memberikan nilai tambah bagi stakeholder. Kerjasama merupakan tata nilai ketiga yang dimiliki PT Bank Sulsebar, perilaku utama yang diharapkan yaitu diantaranya adanya kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan efektif dan saling menghormati dan mengapresiasi. Integritas, merupakan salah satu hal yang penting yang memuat perilaku utama seperti jujur serta berani menindak segala bentuk penyimpangan. Dan nilai yang terakhir yaitu Layanan prima, yang berisi perilaku utama yang dibuat perusahaan yang memfokuskan kepada pemberian layanan yang terbaik, cepat, akurat dan konsisten kepada nasabah.

Akan tetapi walaupun PT Bank Sulsebar telah menerapkan nilai-nilai budaya, proses evaluasi atas perilaku karyawan yang telah sesuai atau telah merepresetasikan nilai-nilai budaya perusahaan belum sepenuhnya dilakukan. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Ibu Fitrah Jayanti Nur, Analis Departemen Pengembangan & Kinerja Grup SDM PT Bank Sulsebar yang menyatakan bahwa budaya kerja di PT Bank Sulsebar belum sepenuhnya dipedomani oleh seluruh karyawan, masih terdapat beberapa karyawan walau hanya sebagian kecil yang melakukan pelanggaran-pelanggaran kecil yang sesuai dengan nilai-nilai budaya tersebut. Oleh karena itu, Manajemen perusahaan dalam hal ini dewan Direksi memiliki inisiatif untuk membentuk suatu unit kerja/Departemen baru yang disebut Change Unit yang fokus utamanya untuk menjamin implementasi dari nilai-nilai budaya perusahaan. Change Unit ini baru dibentuk dan untuk saat ini belum sepenuhnya melakukan aktivitas kerja, akan tetapi diharapkan dalam waktu dekat unit ini akan melakukan terobosan-terobosan terkait perubahan yang lebih baik dalam hal penerapan nilai-nilai budaya di PT Bank Sulsebar.

Berbeda dengan tata nilai perusahaan, kode etik PT Bank Sulselbar berisi pedoman perilaku yang seharusnya dilakukan oleh seluruh karyawan, baik perilaku-perilaku yang harus dimiliki dan dilakukan dan juga perilaku-perilaku yang dilarang atau tidak seharusnya dilakukan oleh karyawan. Penerapan kode etik di perusahaan ini juga tidak hanya sebatas pengungkapan peraturan semata namun perusahaan juga meminta komitmen nyata seluruh karyawannya dengan adanya kewajiban untuk menandatangani pernyataan tahunan yang merupakan pakta integritas karyawan. Pakta integritas ini juga merupakan bentuk komitmen pelaksanaan kode etik tersebut bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali termasuk pula karyawan kontrak dan *outsourcing*. Penandatanganan pakta integritas ini dilakukan setiap tahun yang dikoordinir oleh Grup Kepatuhan PT Bank Sulselbar. Selain itu, Grup Kepatuhan juga melakukan upaya-upaya nyata untuk menegakkan kode etik tersebut diantaranya dengan melakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan dan membuat wadah pengaduan bagi karyawan apabila mengetahui adanya tindakan pelanggaran untuk bisa melaporkan kepada Grup Kepatuhan. PKB (Perjanjian Kerja Bersama) juga menjadi salah satu *business conduct boundaries* yang dapat digunakan oleh perusahaan. PT Bank Sulselbar memiliki dua serikat karyawan. Manajemen bisa memanfaatkan keberadaan kedua serikat karyawan tersebut untuk sekaligus menjadi organisasi yang mengatur perilaku anggotanya dan melakukan pemantauan dan pengawasan atas kepatuhan akan aturan-aturan yang tercantum didalam PKB tersebut.

Pada praktiknya, penerapan berbagai pedoman perilaku atau peraturan baik yang tercantum dalam tata nilai, kode etik dan PKB terkait *bondary system* di suatu perusahaan tersebut dapat dilihat dari jumlah/persentase pelanggaran atas berbagai peraturan tersebut. Perusahaan telah menerapkan *bondary system*-nya dengan cara melengkapi pedoman perilaku dan peraturan yang dibuat dengan sanksi dan hukuman yang diberikan apabila terjadi pelanggaran atas pedoman perilaku maupun peraturan lainnya sebagaimana yang telah dijelaskan di atas.

Tingkat pelanggaran atas kode etik yang terjadi di PT Bank Sulselbar pada tahun 2018 sebanyak 125 pelanggaran. Angka ini mengalami peningkatan, dikarenakan pada tahun 2016 berdasarkan laporan tahunan 2016 hanya terdapat 10 pelanggaran dan pada tahun 2017 hanya terdapat 4 pelanggaran. Selain itu, dalam kaitannya dengan penerapan pedoman perilaku di PT Bank Sulselbar, dapat dilihat dari pencapaian nilai GCG (*Good Corporate Governance*). Hal ini dikarenakan penerapan pedoman perilaku (*code of conduct*) ditujukan untuk pelaksanaan GCG perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan *code of conduct* sebagai bagian dari *business conduct boundaries* perusahaan, dapat juga kita lihat dari hasil penilaian GCG tersebut. Pada tahun 2016 penilaian self assessment untuk GCG PT Bank Sulslebar berada pada peringkat 3

atau Cukup Baik. Kemudian pada tahun 2017, penilaian atas GCG mengalami peningkatan menjadi peringkat 2 atau masuk kategori Baik. Pada Tahun 2018, PT Bank Sulselbar tetap dapat mempertahankan peringkat GCG berada pada peringkat 2 atau kategori Baik hal ini menunjukkan bahwa Manajemen Bank telah melakukan penerapan GCG yang secara umum Baik.

PT Bank Sulselbar juga telah menerapkan sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*) sebagai wujud pengimplementasian GCG. *Whistleblowing system* ini bertujuan untuk memberikan sarana bagi pihak internal Bank untuk melaporkan perbuatan atau perilaku atau peristiwa penipuan, pelanggaran terhadap hukum, peraturan perusahaan, kode etik, dan benturan kepentingan yang dilakukan pihak internal Bank. Pada tahun 2018, pengelola WBS (*Whistle Blowing System*) menerima pengaduan sebanyak 6 kasus.

Evaluasi atas *strategic boundaries* PT Bank Sulselbar menunjukkan bahwa Bank telah memiliki batasan strategis yang dinyatakan secara jelas dalam Anggaran Dasar Perusahaan yang kemudian dijadikan dasar dalam perancangan *corporate plan* atau Rencana Jangka Panjang (RJP) perusahaan. Dalam Laporan tahunan, PT Bank Sulselbar secara jelas menyebutkan dalam penjelasan bidang usaha bahwa maksud dan tujuan perusahaan adalah sebagai bank umum, baik bank konvensional maupun berdasarkan prinsip syariah yang bertujuan mendorong pertumbuhan perekonomian daerah di segala bidang dan menjadi salah satu sumber pendapatan asli daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat. Hal ini menunjukkan bahwa pembatasan strategi usaha perbankan yang dilakukan di tingkat regional yaitu sebagai Bank Pembangunan Daerah khususnya di wilayah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat. Ini sejalan dengan kepemilikan saham yang dimiliki oleh seluruh pemerintah daerah baik di Sulawesi Selatan maupun Sulawesi Barat.

Peneliti juga mengkonfirmasi hal ini dan memperoleh informasi melalui wawancara bahwa fokus strategi bisnis yang dijalankan yaitu tetap menjadikan Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pemerintah Daerah sebagai *core customer*. Akan tetapi, PT Bank Sulselbar juga mulai masuk ke pasar-pasar yang berbeda seperti ke kampus-kampus atau yayasan-yayasan. (Wawancara dengan Bapak Hartani, Pemimpin Departemen Pengelolaan Organisasi pada Grup Perencanaan Bank Sulselbar). Pernyataan ini juga dikuatkan oleh pernyataan Ibu Fitrah Jayanti Nur, Analis Departemen Pengembangan & Kinerja Grup SDM PT Bank Sulselbar yang menyatakan bahwa PT Bank Sulselbar tetap pada fokus bisnisnya yaitu menjadi mitra bagi Pemerintah Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat.

Fokus kepada strategi bisnis tersebut sejalan dengan apa yang menjadi *core competencies* Bank yang merupakan Bank Pembangunan Daerah dan dimiliki oleh pemerintah daerah setempat. Hal ini tentu memudahkan Bank dalam menjalankan usahanya yang berkaitan

dengan pemebrian produk dan layanan perbankan kepada pemerintah daerah. Akan tetapi tidka dapat dipungkiri bahwa keberadaan Bank Sulselbar di daerah secara tidak langsung juga akan bersaing dengan bank-bank nasional yang beroperasi di wilayah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat. Hal ini kemudian tentunya akan mempengaruhi strategi yang dijalankan perusahaan.

Berdasarkan wawancara diketahui bahwa PT Bank Sulselbar sejak tahun 2016 dan 2017 menjalankan strategi penguatan internal yang merupakan bagian dari program transformasi BPD (*foundation building*) dalam rangka meningkatkan kemampuan Bank untuk bertumbuh dan bersaing secara progresif serta meningkatkan peran Bank dalam meningkatkan perekonomian daerah. Tahun 2018 Bank mulai melakukan akselerasi pertumbuhan bisnis dengan menerapkan strategi pertumbuhan organik guna mengoptimalkan ekspansi layanan Bank Sulselbar dalam rangka penguatan pangsa pasar Bank Sulselbar di wilayah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat. Dan pada tahun 2019 berdasarkan Rencan Bisnis Bank (RBB) , Bank Sulselbar bahkan sedang mengupayakan agar dapat menjadi Bank Devisa dengan tujuan agar dapat menggarap potensi transaksi valas yang berkaitan dengan perekonomian daerah yang semakin berkembang di wilayah Sulawesi Selatan.

## 5. KESIMPULAN

PT Bank Sulselbar telah menerapkan sistem pengendalian manajemen berdasarkan konsep *four levers of control* sebagaimana yang dikemukakan oleh Simon (2000) khususnya untuk *belief system dan boundary system*. *Belief system* perusahaan tercermin pada visi, misi serta tata nilai yang dimilikinya. Pernyataan visi, misi dan tata nilai tersebut telah dibuat dalam bentuk formal dan dikomunikasikan melalui berbagai media baik yang sifatnya *tangible* maupun *intangible*. Akan tetapi pola komunikasi ini belum diikuti dengan adanya survei untuk mengukur kepedulian dan pemahaman dari para karyawan akan *belief system* tersebut. *Boundary system*. *Boundary system* perusahaan meliputi 2 (dua) hal yaitu *business conduct boundary* dan juga *strategic boundary*. *Business conduct boundary* perusahaan dinyatakan dalam nilai-nilai budaya, kode etik dan PKB (Perjanjian Kerja Bersama) perusahaan. Di dalam ketiga pedoman perusahaan tersebut dinyatakan secara jelas mengenai pedoman perilaku yang seharusnya dimiliki dan perilaku-perilaku yang dilarang bagi karyawan Bank. Sementara itu, *strategic boundary* Bank yaitu pembatasan bisnis perusahaan dalam hal usaha perbankan yang menjalankan fungsinya sebagai Bank Pembangunan Daerah dengan membantu Pemerintah Daerah dalam menumbuhkan perekonomian daerah.

## 6. SARAN

Saran kedepannya untuk peneliti selanjutnya dapat melakukan analisis penerapan model sistem pengendalian manajemen *four levers of control* dengan menggunakan keseluruhan aspek serta membandingkan dengan model/kerangka pengendalian manajemen lainnya.

## 7. DAFTAR PUSTAKA

- Adhitama, S & Aulia, D.R.R. 2017. Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Menggunakan Model Four Levers of Control di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea & Cukai. *Jurnal Info Artha*, Vol. 1 No. 1.
- Anandita, D. 2014. *Analisis Kemungkinan Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Model Four Levers of Control di Bank of China Cabang Jakarta*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada. <http://etd.repository.ugm.ac.id/>.
- Anthony, RN & Govindarajan, V. 2007. *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Bruining, H., Bonnet, M., & Wright, M. 2004. Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*.
- Creswell, J.W. 2014. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. (Third Edition). Los Angeles: SAGE Publication Inc.
- Felita, JP. 2017. Penerapan *Levers Of Control* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Kalisari Citra Jaya. *Jurnal Ilmiah Universitas Surabaya*, Vol. 6 No. 2.
- Laporan Tahunan PT Bank Sulselbar, 2016-2019
- Moleong, L.J. 2017. *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Papat N, Tubagus I, & Galih FM. 2012. Pengaruh Kerangka Levers of Control (Loc) Dan Organizational Learning terhadap Peningkatan Organizational Performance (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Provinsi Banten). *Jurnal Jurusan Akuntansi FE Universitas Sultan Ageng Tirtayasa*.
- Radianto W. 2015. Mengungkap sistem pengendalian *belief system* pada universitas yang berbasis entrepreneurship: sebuah studi fenomenologi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.17, No. 1, Maret 2015: 55–64.
- Simons, R. 2000. How New Top Managers Use Control Systems As Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 169-189. Boston: Harvard Business School Press.