

# TESIS

## MENGUNGKAP MOTIF PENERAPAN *FOUR LEVERS OF CONTROL* (FENOMENOLOGI PT INTAN SEJAHTERA UTAMA)

## UNCOVERING THE MOTIVES FOR IMPLEMENTING THE FOUR LEVERS OF CONTROL (PHENOMENOLOGY OF PT INTAN SEJAHTERA UTAMA)

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**RAHMANIAH**

**A062221048**



**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR**

**2024**



## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

### MENGUNGKAP MOTIF PENERAPAN FOUR LEVERS OF CONTROL (FENOMENOLOGI PT. INTA SEJAHTERA UTAMA)

disusun dan diajukan oleh

**RAHMANIAH**  
**A062221048**

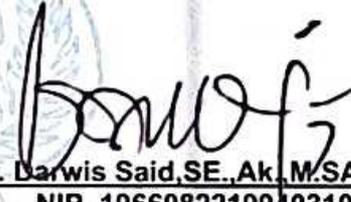
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Pada tanggal 28 Juni 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

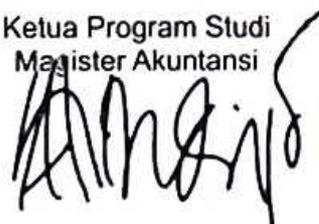
Pembimbing Pendamping

  
Prof. Dr. Gaqaring Paqalung, SE., Ak., MS., CA  
NIP. 196204301988101001

  
Dr. Darwis Said, SE., Ak., M.SA., CA  
NIP. 196608221994031009

Ketua Program Studi  
Magister Akuntansi

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. Aini Indrijawati, SE., M.Si., CA  
NIP. 196811251994122002

  
Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.  
NIP. 196402051988101001



## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Rahmaniah

NIM : A062221048

Jurusan/program studi : Magister Akuntansi

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

### **MENGUNGKAP MOTIF PENERAPAN *FOUR LEVERS OF CONTROL* (FENOMENOLOGI PT.INTAN SEJAHTERA UTAMA)**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).



Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)



Rahmaniah

## PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa Allah Swt atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Akuntansi (M.Ak.) pada program Pendidikan Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Pertama-tama, ucapan terima kasih peneliti berikan kepada Bapak Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE., Ak., MS., CA dan Bapak Dr. Darwis Said, SE., Ak., M.SA., CA. sebagai dosen pembimbing begitupula kepada Ibu Prof. Dr. Haliah, SE., Ak., M.Si., CA, Bapak Prof. Dr. Syamsuddin, SE., Ak., M.Si., CA, dan Bapak Dr. Yohannis Rura, M.SA., Ak., CA. sebagai dosen penguji atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan dengan peneliti.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada kepala Operasional Perusahaan PT. Intan Sejahtera Utama atas pemberian izin untuk melakukan penelitian. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada segenap pegawai PT. Intan sejahtera yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada Orang Tua Saya Papa dan Mama, segenap keluarga, saudara, sahabat, dan teman-teman atas bantuan, nasehat, dan motivasi yang diberikan diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 25 juni 2024

Peneliti



## ABSTRAK

RAHMANIAH. *Mengungkap Motif Penerapan Four Levers Of Control: Fenomenologi PT Intan Sejahtera Utama* (dibimbing oleh Gagaring Pagalung dan Darwis Said).

Pemurnian bisnis yang dilakukan oleh perusahaan PT Pelindo bertujuan memaksimalkan strukturisasi korporasi yang efisiensi dan paling optimal. Untuk menciptakan strukturisasi korporasi yang efektif, ada beberapa faktor yang harus dilakukan secara efisien dan optimal agar mencapai kinerja perusahaan yang baik. Oleh karena itu, dibutuhkan kerangka acuan untuk mencapai tujuan perusahaan. *International Business Report* (IBR) melaporkan bahwa pelaku bisnis Indonesia optimis bahwa kondisi ekonomi Indonesia akan meningkat selama tahun 2023 di tengah ketidakpastian dan ancaman resesi. PT Pelindo melakukan pemurnian bisnis pada tahun 2023 setelah melaksanakan *marger* dua tahun terakhir dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana motif penerapan *four levers of control* sebagai strategi dalam menghadapi hambatan dan tantangan yang dihadapi saat pelaksanaan pemurnian bisnis pada perusahaan PT Intan Sejahtera Utama. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi dan menggunakan trigulasi dalam pengumpulan data. Penelitian ini menemukan bahwa dalam pemenuhan *output* efisiensi dibutuhkan kerangka kerja acuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan menggunakan kerangka kerja *four levers of control* dengan pendekatan *balancescord card*. Hal ini karena perspektifnya memenuhi secara komprehensif hambatan dan tantangan yang dihadapi perusahaan dengan menggunakan empat tuas control yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system*.

Kata kunci: pengendalian manajemen, *four levers of control*, strategi bisnis



## ABSTRACT

RAHMANIAH. *Revealing the Motive for Implementing the Four Levers of Control (Phenomenology at PT. Intan Sejahtera Utama)* (Supervised by Gagaring Pagalung and Darwis Said)

Business refining is carried out by the company PT. Pelindo to maximize the most efficient and optimal corporate structuring. To create an effective corporate structure, several factors must be carried out efficiently and optimally to achieve good company performance. Therefore, a framework of reference is needed to achieve company goals. The International Business Report (IBR) reports that Indonesian business people are optimistic that Indonesia's economic conditions will improve during 2023 amidst uncertainty and the threat of recession. PT. Pelindo will carry out business refining in 2023 after carrying out a merger in the last 2 years and was able to improve the company's performance. This research aims to find out the motive for implementing four levers of control as a strategy in dealing with obstacles and challenges faced when carrying out business refining at PT. Intan Sejahtera Utama. This research uses a qualitative method with a phenomenological approach and uses triangulation in data collection. The findings from this research are that in fulfilling efficiency output, a reference framework is needed that is in accordance with the company's needs, so the company uses four levers of control framework with a balance card approach because in its perspective, comprehensively meeting the obstacles and challenges faced by the company by using four control levers, belief system, boundary system, diagnostic control system, and interactive control system.

Keywords: Management Control, Four Levers of Control, Business Strategy



# DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian .....	8
1.5 Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB I TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	11
2.1.1 Teori Kontingensi .....	11
2.1.2 Teori COSO .....	13
2.1.3 Strategi Bisnis .....	14
2.1.4 Sistem Pengendalian Manajemen.....	16
2.1.5 Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembuatan Strategi.....	20
2.1.6 Four Lever's of Control.....	22
2.2 Tinjauan Empiris.....	35
<b>BAB III KERANGKA PIKIR</b> .....	<b>48</b>
3.1 Kerangka Pikir Penelitian .....	48
3.2 Makna Paradigma <i>Interpretive</i> .....	49
2 Profil Perusahaan.....	53
<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>57</b>
1 Rancangan Penelitian.....	57



4.2	Kehadiran Penelitian .....	59
4.3	Situs dan Waktu Penelitian.....	61
4.4	Sumber Data .....	61
4.5	Teknik Pengumpulan Data .....	62
4.6	Teknik Analisis Data .....	64
4.7	Pengecekan Validitas Temuan/Kesimpulan.....	66
4.8	Tahap-Tahap Penelitian .....	68
<b>BAB V HASIL PENELITIAN.....</b>		<b>76</b>
5.1	Pengantar.....	76
5.2	Penerapan <i>Four Levers of Control</i> PT. Intan Sejahtera Utama.....	77
5.3	Motif Penerapan pada PT. Intan Sejahtera Utama.....	99
<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>		<b>114</b>
6.1	Ringkasan .....	114
6.2	Penerapan <i>Four Levers of Control</i> .....	114
6.3	Motif Penerapan <i>Four Levers of Control</i> .....	117
<b>BAB VII PENUTUP .....</b>		<b>126</b>
7.1	Kesimpulan .....	126
7.2	Saran.....	128
7.3	Keterbatasan .....	129
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>119</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>126</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1	Rangkuman Pembuatan <i>Belief System</i> .....	28
2.2	Rangkuman Pembuatan <i>Boundery System</i> .....	29
2.3	Rangkuman <i>Diagnostic Control System</i> .....	32
2.4	Rangkuman <i>Interactive Control System</i> .....	34



## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Model Kerangka <i>Four Levers of Control</i> .....	25
3.1	Kerangka Kerja .....	48
3.2	Struktur Organisasi PT. Intan Sejahtera Utama.....	55



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1	Pertanyaan Wawancara..... 126
2	Surat Pengantar Izin Penelitian..... 131
3	Surat Balasan Izin Meneliti..... 132
4	Surat Keterangan Selesai Meneliti ..... 133
5	Dokumentasi Penelitian ..... 134



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia mengalami peningkatan dibidang bisnis berdasarkan laporan terbaru *International Business Report (IBR)* semester II 2022 dikeluarkan perusahaan konsultan Grant Thornton menyatakan sebanyak 76% pelaku bisnis di Indonesia optimis bahwa kondisi ekonomi Indonesia akan meningkat selama tahun 2023 ditengah ketidakpastian dan ancaman resesi. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus berupaya meningkatkan strategi bisnis yang tepat untuk dapat bertahan dan berkembang. Selain itu, untuk dapat menjadi perusahaan yang mempunyai daya saing tinggi dan dapat bertahan menikmati keuntungan dalam jangka Panjang, strategi bisnis yang tepat adalah hal yang penting bagi perusahaan. Penerapan Strategi yang tepat saja tidak cukup, namun strategi bisnis dapat dikatakan tepat apabila dapat di implementasikan diseluruh lini dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan suatu perusahaan.

Marger yang dilakukan PT. Pelindo merupakan strategi dalam peningkatan Daya saing dengan melakukan penggabungan Entitas Perusahaan untuk mencapai Efisiensi Kinerja dan penerapannya dianggap berhasil. Arif Suhartono (Direktur Utama PT.Pelindo) memaparkan Marger yang dilaksanakan PT. Pelindo selama 2 (dua)



akhir membawa hasil positif dilihat dari peningkatan performa keuangan yang : kenaikan laba bersih pada tahun 2021 dan 2022. PT.Pelindo kemudian

membuat strategi baru dengan melakukan pemurnian bisnis disetiap lini bisnis perseroan, pemurnian bisnis tersebut diharapkan dapat menaikkan efisiensi perusahaan baik itu keuangan maupun nonkeuangan (operasional) perusahaan. PT.Pelindo (perseroan) memperkuat posisi bisnis terminal peti kemas, memanfaatkan peluang pasar baru serta meningkatkan tata kelola perusahaan. Diharapkan dengan pemurnian bisnis ini dapat memperkuat daya saing perusahaan dalam menghadapi tantangan masa depan dan dapat menjadi perusahaan pelabuhan yang adaptif, kompetitif dan berkelanjutan.

Pemurnian bisnis yang dilaksanakan setiap entitas korporasi memiliki kompleksitas tersendiri dalam melaksanakan strategi tersebut. PT. Intan Sejahtera Utama merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa penyedia tenaga kerja yang tidak terlepas dari komitmen PT.Pelindo (perseroan). PT. Intan Sejahtera Utama didirikan PT. Nusantara Terminal Service dan PT. Equiport inti Indonesia sebagai tugas dari PT.Pelindo dalam melaksanakan tugas BUMN untuk menyediakan jasa tenaga kerja. Dalam pelaksanaan pemurnian bisnis pada PT. ISMI memerlukan banyak penyesuaian dalam hal pelayanan, pemurnian bisnis menyebabkan pangsa pasar menjadi sempit dikarenakan fokus bisnis yang terjadi pasca pemurnian.

Fokus tujuan pemurnian bisnis untuk meningkatkan strukturisasi korporasi yang efisien dan optimal, efektivitas organisasi dipengaruhi berbagai faktor yang berbeda-beda tergantung pada sifat dan bidang kegiatan atau usaha suatu organisasi. Sejalan dengan hal tersebut Gibson et al, 1996:32 mengemukakan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategi, proses dan kultur.



organisasi mempunyai kerangka acuan yang berbeda, hal ini dipertegas oleh : Hall (1991: 248) dikemukakan bahwa dalam menilai efektivitas suatu

organisasi baik publik maupun privat terdapat sejumlah model yang dapat digunakan tergantung dari kebutuhan organisasi. Efektivitas organisasi merupakan kunci utama dalam mencapai tujuan pemurnian bisnis dan meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk mewujudkannya, diperlukan penerapan berbagai faktor dilaksanakan secara efisien dan optimal untuk menciptakan kinerja organisasi yang baik.

Implementasi pemurnian bisnis pada PT. ISMI melakukan fungsionalisasi operasional dengan menggabungkan entitas-entitas yang memiliki bidang bisnis yang sama. Salah satu hasil dari fungsionalisasi ini adalah penggabungan usaha PT. Intan Sejahtera Utama dengan PT. PDS (PT. Pelindo Daya Bersama), yang bergerak di bidang penyediaan SDM. Setelah penggabungan usaha, PT. ISMI memfokuskan bisnisnya hanya pada bidang maritim. Sayangnya fokus bisnis ini berakibat pada rendahnya profitabilitas perusahaan, penurunan profitabilitas dipengaruhi beberapa faktor diantaranya: keterbatasan pasar dibidang maritime, Persaingan, kurangnya efeisiensi operasional. Sehingga perusahaan membutuhkan peningkatan dalam efisiensi operasional, menjalin kemitraan, memperkuat strategi pemasaran, dan pengembangan karyawan.

Profitabilitas yang rendah pada perusahaan jasa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti sempitnya pangsa pasar dan terbatasnya akses ke pasar non-captive. Untuk mengatasi tantangan ini dan meningkatkan efektivitas perusahaan, PT. ISMI perlu menerapkan kerangka kerja yang komprehensif dan terukur. Kerangka kerja "*Four Levers of Control*" dengan pendekatan Balanced Scorecard dapat menjadi solusi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja PT. ISMI. Kerangka kerja

dari empat elemen utama: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses internal dan perspektif belajar dan pertumbuhan. Pendekatan



*Balanced Scorecard* membantu PT. ISMI untuk menyeimbangkan fokus pada empat perspektif tersebut, sehingga tercipta sinergi dan peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Penerapan kerangka kerja "*Four Levers of Control*" dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat membantu PT. ISMI untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja perusahaan. Strategi yang tepat untuk meningkatkan pangsa pasar dan daya saing, seperti peningkatan kualitas layanan, perluasan jangkauan pasar, pengembangan produk dan layanan baru, dan peningkatan kompetensi SDM, akan mendukung pencapaian tujuan tersebut. Penting bagi PT. ISMI untuk secara konsisten menerapkan kerangka kerja dan strategi ini, serta melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitasnya.

Penerapan *Four Levers of Control*, perusahaan harus mengoptimalkan sistem pengendalian manajemennya. Peran pengendalian manajemen dapat menjembatani antara perbedaan kepentingan dengan penyelarasan tujuan perusahaan. Adanya keselarasan tujuan akan membuat semua bagian dalam organisasi bergerak bersama menuju arah yang sama. Dengan kata lain ketika tujuan organisasi tercapai, tujuan setiap individu dalam organisasi pun seharusnya terpenuhi bukannya terabaikan. Pengendalian manajemen yang efektif dipengaruhi oleh dua faktor; faktor formal dan informal. Faktor formal terdiri dari aturan-aturan dan sistem pengendalian manajemen, serta faktor informal yang terdiri dari etos kerja, budaya, gaya manajemen, organisasi informal, serta persepsi, dan komunikasi.

Manajemen kontrol sistem formal berisi rutinitas berbasis informasi dan yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola aktivitas organisasi (Simons, 1995) prosedur formal dan rutinitas biasanya



terdiri dari praktek anggaran, pengukuran kinerja, alokasi sumber daya, perencanaan strategi. Selain itu manajemen kontrol mencakup sistem akuntansi manajemen lingkungan. Informasi keuangan dan non-keuangan.(Gomez-Conde *et al.*, 2019). Penelitian akuntansi manajemen juga berpendapat bahwa salah satu cara perusahaan dapat terus memepertahankan eksistensi diri untuk bertahan dan berhasil dalam lingkungan yang kompleks dan tidak pasti adalah dengan memahami peran sistem pengendalian manajemen dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Simons, 2000; Widener, 2007; .Acquaah, 2013). Akuntansi manajemen berperan dalam memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dan prediksi tren bisnis masa depan sesuai dengan data Dengan demikian manajer sangat terbantu untuk dapat memperkirakan semuanya, terlebih pada saat melakukan pengambilan keputusan dan untuk menetapkan pilihan fundamental dalam organisasi. Oleh sebab itu, informasi akuntansi manajemen sangat dibutuhkan dalam perencanaan strategis untuk menghasilkan strategi bisnis yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. MCS Namun jika implementasi sistem pengendalian manajemen perusahaan cukup lemah, maka akan memicu terjadinya penyimpangan.

Peran pengendalian manajemen adalah untuk membantu manajer berhasil menerapkan strategi dalam organisasi (Ho *et al.*, 2014). Dalam hal ini untuk memfokuskan penerapan strategi dalam mencapai tujuan perusahaan pengendalian manajemen menggunakan kerangka kerja yang dikemukakan oleh Simons Robert, Dalam bukunya *performance measurement and control system*, Simons (2000) memberikan suatu kerangka yang komprehensif terkait sistem kontrol yang dapat n perusahaan untuk implementasi strategi sehingga tujuan dan strategi perusahaan dapat tercapai, kerangka kerja tersebut kemudian dikenal dengan



nama *Four Levers of Control* yang terdiri atas *Belief System*, *Boundary System*, *Diagnostic Control System*, *Interactive Control System*. Setiap sistem memiliki fungsi masing-masing dalam penerapan strategi perusahaan.

Simons (2000) bahwa pengendalian atas strategi bisnis perusahaan hanya dapat tercapai apabila terjadi integritas diantara ke empat *levers of control*, dalam kaitannya dengan implementasi strategi, keempat *levers of control* tersebut dapat memberikan manfaat apabila digunakan secara bersamaan, sehingga satu sama lain akan saling melengkapi. dalam kerangka kerja LOC ukuran kinerja memainkan peran penting dalam sistem *control diagnostic* melalui pemantauan manajer dan mengevaluasi hasil kinerja organisasi dan kemudian mengoreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditetapkan (Simons, 1995).

Fenomena yang dijelaskan diatas peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana strategi yang diterapkan dalam manajemen PT. Intan Sejahtera Utama dalam menghadapi tantangan dan hambatan untuk mencapai peningkatan dalam kinerja perusahaan pasca pemulihan bisnis yang saat ini telah menjadi program PT. Pelindo sebagai perusahaan inti. Untuk menghadapi tantangan, manajemen kontrol sistem yang efektif dapat membantu perusahaan mencapai kinerja yang ditargetkan (Hermawan *et al.*, 2021). Peningkatan kinerja diantaranya peningkatan pelayanan terhadap klien dan peningkatan pangsa pasar diluar *captive market*. Peneliti ingin menggunakan kerangka kerja *Four Levers of Control* sebagai manajemen kontrol dalam meningkatkan lingkungan internal perusahaan dalam pencapaian target seperti yang telah diuraikan.



lingkungan internal mampu meningkatkan strategi bisnis perusahaan R, 2023). Tiga aspek dalam lingkungan internal diantaranya Budaya

Organisasi, yang dalam tindakannya berisiko, visi misi perusahaan, sistem imbalan perusahaan, pola komunikasi yang terjalin dan kontrol perusahaan merupakan faktor utama bagi perusahaan untuk menjalin strategi bisnis dimasa mendatang. Setelah aspek budaya organisasi, perusahaan baru melihat aspek struktur organisasi dan potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan Jasa. lingkungan internal dalam perusahaan ISMI dikendalikan oleh manajer dan harus berdasarkan arahan manajer. Lingkungan eksternal perusahaan juga memiliki dampak yang lebih dominan dalam memainkan peran untuk memenangkan keinginan individu dimana aspek lingkungan eksternal bersaing dalam meningkatkan kinerja perusahaan diantaranya lingkungan politik, lingkungan ekonomi, lingkungan sosial, dan lingkungan teknologi harus dievaluasi terlebih dahulu.

Isnaini & Affiani, (2019) mengemukakan dari sisi lingkungan internal, perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing, tetapi juga memiliki peluang dan tantangan dari segi eksternal yang menentukan keberhasilannya. Dalam perusahaan sering terjadi ketidakpastian lingkungan, untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis, perusahaan perlu menerapkan strategi bisnis sehingga akhirnya mampu meningkatkan kinerja industri (Ramdani, 2020). Penggunaan manajemen kontrol sistem secara interaktif manajer memindai lingkungan dan mendeteksi ketidakpastian strategis, maka antara karyawan dan manajer harus memiliki komunikasi yang baik agar karyawan bekerja berdasarkan strategi yang telah ditetapkan. Karena manajemen kontrol sistem dapat membentuk aktor dan mendukung strategi perusahaan jika digunakan secara tepat dan dapat meningkatkan kinerja organisasi kearah keberlanjutan. konsep pengendalian manajemen



control sistem yang akan kami gunakan berasal dari kerangka kerja *Levers of Control* (Simons, 1991, 1994, 1995, 2000, 2006).

## 1.2 Rumusan Masalah

- a. Bagaimana penerapan *Four Levers of Control* pada perusahaan PT. Intan Sejahtera Utama?
- b. Apa motif penerapan *Four Levers of Control* pada perusahaan PT. Intan Sejahtera Utama?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan Rumusan Masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperdalam pengetahuan tentang model *Four Levers of Control* dan bagaimana penerapannya pada perusahaan *outsourcing*.

- a. Untuk mengetahui penerapan *Four Levers of Control* dalam fokus strategi bisnis PT. Intan Sejahtera Utama.
- b. Untuk mengetahui Motif penerapan *Four Levers of Control* yang dalam pada perusahaan PT. Intan Sejahtera Utama

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Teoretis



Sebagai teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam penerapan ilmu akuntansi manajemen.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan *outsourcing* yang mulai menerapkan strategi bisnis dengan model *Four Levers of Control* dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dimaksudkan untuk memberikan urutan yang logis dalam penyampaian informasi dan berdasarkan aturan yang ada pada pedoman penulisan tesis dan disertasi program magister dan doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin 2013. Tulisan ini akan terdiri atas tujuh bagian dengan uraian sebagai berikut. Bab pertama adalah bab pendahuluan. Bab ini menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

Bab kedua adalah tinjauan pustaka. Bab ini menjelaskan secara sistematis mengenai teori dan konsep beserta penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian. Bab ketiga adalah kerangka pemikiran. Bab ini menunjukkan pola relasi antara teori/konsep dengan fenomena/kegiatan dalam suatu situs sosial. Bab keempat adalah metode penelitian. Bab ini menguraikan tentang pendekatan dan desain penelitian, pengelolaan peran sebagai peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan validasi temuan, serta



tiap penelitian dan jadwalnya.

Bab kelima adalah hasil penelitian dan pembahasan, Bab ini menguraikan hasil penelitian dan temuan yang diperoleh melalui prosedur yang diuraikan

sebelumnya. Berisi paparan data yang disajikan dengan topik sesuai pertanyaan penelitian dan analisis data. Bab ini juga memuat gagasan peneliti, keterkaitan antara pola-pola, kategori-kategori dan dimensi-dimensi, posisi temuan/teori terhadap teori dan temuan sebelumnya, serta penafsiran dan penjelasan dari temuan/teori yang diungkapkan dari lapangan. Bab keenam adalah pembahasan daripada hasil penelitian bab tujuh penutup. Bab ini memuat kesimpulan, refleksi peneliti berkaitan dengan temuan atau kesimpulannya, implikasi teoritis dan kebijakan dari kesimpulan tersebut, implikasi pada penelitian lebih lanjut, dan saran atau rekomendasi yang perlu diajukan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Mempelajari penelitian kualitatif, tidak dapat dipisahkan dari orientasi teoritis atau perspektif teoretis karena berhubungan dengan pencarian peneliti bagaimana ia melakukan dan menafsirkan hasil penelitiannya. Perspektif teoretis berbicara tentang cara memandang dunia (*World view*), apa yang dianggap penting oleh orang, dan apa yang menyebabkan segala sesuatu berjalan, sehingga teori membuat gambaran yang terarah dan sistematis (Ahmad,2014).

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 Teori Kontingensi

Teori Kontingensi adalah teori kesesuaian pemimpin yang berarti menyesuaikan pemimpin dengan kondisi yang tepat. Teori yang dikemukakan oleh Fiedler's ini berpendapat bahwa, kinerja pemimpin ditentukan dari pemahamannya terhadap situasi dimana mereka memimpin. Beberapa penelitian menggunakan pendekatan kontingensi untuk memberikan wawasan ke dalam cara dimana sistem pengendalian manajemen digunakan (Bisbe & Otley, 2004; Kober *et al.*, 2007; Naranjo-Gil & Hartmann, 2007; Widener, 2007; Abernethy *et al.*, 2010). Abernethy *et al.* (2010) mengemukakan hubungan antara gaya kepemimpinan dan sistem kontrol digunakan dan menemukan bahwa manajemen puncak dengan gaya kepemimpinan

ngan menggunakan sistem perencanaan dan kontrol mereka secara lebih



Teori kontigensi merupakan sistem yang terbuka pada suatu perusahaan sangat berkaitan dengan interaksi untuk penyesuaian dan pengendalian terhadap lingkungan guna kelangsungan hidup suatu usaha. Teori kontigensi mempunyai suatu postulat bahwa efektivitas suatu organisasi dalam mengatasi ketidakpastian lingkungan merupakan unsur-unsur dari berbagai subsistem yang dirancang guna memenuhi tuntutan lingkungan yang saling berhubungan. Risiko strategi dapat mendefinisikan sebagai kejadian atau situasi yang tidak terduga yang dapat mempengaruhi kemampuan manajer dalam menjalankan strategi.

Ketidakpastian dan kontigensi yang dapat mengancam atau melemahkan strategi perusahaan (Hermawan *et al.*, 2021). Karena perusahaan menghadapi tingkat risiko dan ketidakpastian strategis yang berbeda-beda, maka setiap perusahaan harus menerapkan kombinasi yang optimal tergantung pada tingkat risiko dan ketidakpastian strategi yang dihadapi perusahaan. Hal ini sesuai dengan asumsi yang mendasari teori kontigensi bahwa tidak ada satu jenis struktur organisasi yang tepat diterapkan pada semua organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya telah melakukan kecocokan kontigensi antara *Four Levers of Control* dan strategi bisnis (Miller dan Friesen, 1982; Abernethy dan Brownell, 1999; Bisbe dan Otley, 2004; Henri, 2006; Bedford, 2015).

Penelitian manajemen control system yang terkait dengan teori kontigensi secara ekstensif berfokus pada bagaimana jenis sistem kontrol menjadi faktor kontekstual sehubungan dengan pilihan strategi. Jermias dan Gani (2005) menggunakan *contigen-fit* antara pilihan strategi kompetitif dengan faktor kontekstual, kat sentralisasi, jenis pengendalian, dan jenis sistem akuntansi manajemen,



dengan kombinasi dan keselarasan dengan strategi yang dipilih, maka *contigent-fit* akan memberikan kinerja perusahaan yang baik.

### 2.1.2 Teori COSO

*Committee of sponsoring organizations of the treadway commission (COSO)* menerbitkan *internal control - integrated framework* tahun 1994 yang mengemukakan bahwa pengendalian kegiatan (operasional) perusahaan yang dilakukan pimpinan perusahaan untuk mencapai tujuan secara efisien, yang terdiri dari kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan untuk mencapai tujuan dair operasi perusahaan. Coso adalah suatu inisiatif dari sektor swasta yang dibentuk pada tahun 1985. Tujuan utamanya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan penggelapan keuangan dan membuat rekomendasi untuk megurangi kejadian tersebut. Coso telah menyusun suatu define umum untuk pengendalian, standar, dan kriteria internal yang dapat digunakan perusahaan untuk menilai sistem pengendalian mereka. Revisi Coso tentang pengendalian manajemen (2013:3) mendefinisikan pengendalian internal adalah pengaruh dari dewan direksi, entitas manajemen dan personel lainnya terhadap proses yang terjadi sebagai penjamin dalam pencapaian tujuan perusahaan baik dengan operasi, pelaporan maupun kepatuhan.

Pada 2013 atas beberapa pertimbangan tertentu, standar ini diperbaharui menjadi Kerangka Kerja Pengendalian Internal COSO 2013. Pertimbangan pembaharuan kerangka COSO meliputi perubahan dalam lingkungan operasional dan bisnis yang didorong oleh perubahan teknologi dan globalisasi. Perubahan tersebut



menyebabkan sistem pengendalian internal yang lebih terintegritas agar dapat memenuhi tuntutan pemangku kepentingan sehingga organisasi lebih transparan, akuntabel, dan memenuhi syarat tata kelola yang baik.

*Four Levers of Control* dan teori *coso* memiliki hubungan satu sama lain dimana keduanya membahas sistem pengendalian internal dan tata kelola perusahaan. *Four Levers of Control* dan teori *Coso* adalah dua pilar fundamental dalam membangun sistem pengendalian internal yang efektif. *Four Levers of Control* menyediakan kerangka kerja yang ringkas dan mudah dipahami, sedangkan teori *coso* menawarkan panduan yang lebih komprehensif dan terperinci. dengan mengkombinasikan kedua kerangka kerja ini, organisasi dapat membangun sistem pengendalian internal yang kuat dan adaptif yang membantu mereka mencapai tujuan strategis, meningkatkan akuntabilitas, dan meminimalkan risiko.

### 2.1.3 Strategi Bisnis

Strategi dapat didefinisikan sebagai cara organisasi mencapai tujuan biasanya dengan strategi (Hermawan *et al.*, 2021) serangkaian strategi yang akurat dan jelas merupakan aspek penting dari manajemen yang efektif (Porter, 1985) namun, strategi yang baik itu sendiri tidak menjamin kesuksesan bisnis kecil kecuali mereka dapat berhasil diimplementasikan dengan dukungan yang tepat dari sistem pengendalian manajemen termasuk ukuran kinerja dan kompensasi (Ho *et al.*, 2014).

Berbagai definisi di atas, menunjukkan bahwa strategi merupakan hal yang penting bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Hal ini dikarenakan setiap perusahaan membutuhkan strategi yang menjadi alat pencapaian tujuan yang komprehensif. Oleh karena itu, pemahaman manajemen strategi terkait bagaimana seharusnya suatu strategi direncanakan dan dilaksanakan menjadi semakin penting (Batnasari *et al.*, 2016).



alam proses bisnisnya, tahapan penyusunan perencanaan strategi yang a digunakan oleh setiap perusahaan yaitu: tahap penilaian kondisi bisnis

(*asesment*), tahap pemilihan dan tahap pengimplementasian strategi tersebut (Meers & Robertson, 2007). Tahap pertama yaitu penilaian kondisi bisnis meliputi penilaian atas kondisi bisnis perusahaan. Hal ini terkait penilaian internal atas kompetensi, sumber daya serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Selain itu, dalam tahap penilaian ini juga dilakukan penilaian eksternal perusahaan untuk melakukan pengecekan atas hambatan dan kesempatan-kesempatan yang ada dalam industri atau pasar yang dihadapi oleh perusahaan. Tahap kedua yaitu membuat berbagai keputusan perencanaan yang penting. Hal ini meliputi penetapan tujuan, pendeskripsian berbagai kriteria kesuksesan yang ingin dicapai serta pemilihan strategi. Tahap ketiga yaitu terkait proses pelaksanaan atau pengimplementasian strategi dan bagaimana proses pengendaliannya (Meers & Robertson, 2007).

Tahap pengimplementasian menjadi tahapan yang terkadang masih dilupakan atau diabaikan oleh perusahaan. Para manajer lebih banyak meluangkan waktu untuk melakukan perencanaan strategi dibandingkan untuk melaksanakan atau mengimplementasikan strategi tersebut (Hrebiniak, 2006). Bahkan dari hasil penelitiannya, Hrebiniak (2006) menemukan bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi hambatan dan kesulitan yang dirasakan para manajer yang kemudian menyebabkan proses implementasi menjadi hal yang terabaikan. Di antara berbagai hambatan tersebut yaitu.

1. Para manajer terlatih untuk merencanakan bukan untuk mengimplementasikan strategi



...a pemahaman bahwa implementasi strategi adalah tanggung jawab para  
...an

3. Adanya pemahaman bahwa perencanaan dan pengimplementasian strategi adalah dua hal yang tidak saling berhubungan
4. Proses implementasi strategi dianggap lebih banyak menyita waktu
5. Proses implementasi membutuhkan keikutsertaan banyak individu dalam organisasi atau perusahaan
6. Ketidakmampuan para manajer untuk mengelola perubahan
7. Buruknya strategi yang dimiliki
8. Tidak adanya model atau kerangka untuk mengarahkan proses implementasi strategi tersebut
9. Ketidacukupan informasi dan ketidakjelasan tanggung jawab serta akuntabilitas
10. Adanya kekuatan struktur organisasi yang menjadi hal yang sulit untuk ditentang.

Berbagai hambatan tersebut di atas menunjukkan perlunya perusahaan untuk lebih memperhatikan proses pengimplementasian dan pengendalian atas strategi tersebut agar tujuan yang telah direncanakan tetap dapat tercapai.

#### **2.1.4 Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem formal maupun informal yang dirancang untuk menciptakan keadaan yang dapat meningkatkan kesempatan dan pencapaian keinginan serta mendapatkan memusatkan perhatian mereka pada targer yang akan dicapai. Manajemen control sistem memfasilitasi membuat keputusan dengan mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan, memantau kinerja melalui pengukuran, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan dengan menghubungkan sistem intensif ke pencapaian tujuan (Otley dan

80; Baird et al., 2018).



Pada umumnya sistem manajemen kontrol digunakan untuk mendorong penerapan strategi yang dipilih suatu organisasi. MCS didefinisikan sebagai "formal, rutinitas berbasis informasi dan prosedur yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola dalam kegiatan organisasi" (Simons, 1995, hal. 5). Mengikuti Henri (2006), definisi ini terdiri dari sistem perencanaan, pelaporan, dan pemantauan. MCS memberikan informasi yang memungkinkan mengevaluasi dan mengidentifikasi strategi optimal untuk memenuhi tujuan perusahaan, menyelaraskan fokus seluruh organisasi untuk mencapainya (García Osma et al., 2022)

Simons (1987) menjelaskan sistem pengendalian sebagai rutinitas dan prosedur formal berbasis informasi yang digunakan oleh manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola dalam aktivitas organisasi (*Epstain et al., 2005*) Fisher (1998) menjelaskan pengendalian manajemen sebagai kerangka kerja dimana factor eksogen dan endogen mempengaruhi pengendalian manajemen. Selain mekanisme control formal penetapan tujuan, pengukuran kinerja, dan intensid sistem kompensasi, control manajemen juga harus dilakukan melalui struktur organisasi, budaya, manajemen sumber daya manusia, dan mekanisme lainnya.

Pengendalian manajemen terdiri dari dua aspek: pertama, proses pengendalian didefinisikan sebagai efek yang disengaja oleh manajer terhadap perilaku pekerja (Tannenbaum, 1962, p. 239), dan kedua, sebagai seperangkat teknologi pengendalian sarana atau alat (Drucker, 1964). sistem control manajemen terbatas pada control dan informasi berbasis perhitungan akun, yang tidak tercermin

↳. Berbagai mekanisme control yang digunakan oleh organisasi cenderung kan pada profitabilitas jangka pendek daripada tujuan strategis jangka



Panjang. Kerangka kerja (Simons, 1994) menjelaskan pengendalian manajemen menjelaskan empat 'pengungkit' pengendalian yang membantu sebuah organisasi berhasil menerapkan strategi: sistem kepercayaan, sistem batas, sistem kontrol diagnostik, dan sistem kontrol interaktif.

Kerangka kerja kontrol sistem juga tampaknya merupakan alat analisis yang baik untuk menyelidiki bagaimana manajemen kontrol sistem digunakan dalam organisasi secara khusus, (Pilonato & Monfardini, 2020) sistem kepercayaan bekerja dalam wilayah kontrol informal dan mereka menggarisbawahi pentingnya control berbasis nilai dan dimensi budaya organisasi. Didalam banyak organisasi organisasi public, akar dan pemahami Bersama digambarkan sebagai administrative budaya mereka dapat sangat mempengaruhi pengembangan sistem manajerial baru (*Marek et al., 2018*) dan bagaimana individu merasakan (menerima, dan menggunakan atau menolak). Sistem Batasan mengacu pada Batasan dan kendala yang dikomunikasikan kepada karyawan yang mencegah mereka dari mengejar proyek yang tidak dapat diterima. Dalam studi empiris Batasan biasanya digambarkan sebagai kode etik, perilaku etis dan kebijakan yang disampaikan nilai-nilai dan aspek budaya yang meresapi suatu organisasi (*Kruis et al., 2016*). sistem control diagnostic mewakili peran umpan balik tradisional manajemen kontrol sistem. Mereka gunakan untuk menilai dan menghargai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem kontrol interaktif bertujuan untuk meningkatkan kemampuan manajer untuk belajar dari kejadian, dan untuk mendukung manajer yang tidak berpengalaman dalam situasi baru yang berisiko, manajer puncak memutuskan kontrol mana yang



miliki ingin menggunakan secara interaktif dengan fokus perhatian dan pendapat, anggaran dapat digunakan secara interaktif dan ukuran kinerja

dapat mendukung diskusi strategi baru atau peningkatan keterlibatan manajer di area baru (*Kruis et al., 2016; Henri, 2006*).

Manajemen sistem kontrol sangat penting dalam pembuatan strategi, dalam membentuk strategi yang muncul dan mempertahankan implementasi strategi yang disengaja. manajemen kontrol sistem merupakan “ sistem, aturan, praktek, nilai, dan manajemen aktivitas lain yang lengkap yang diterapkan untuk mengarahkan perilaku karyawan” (*Malmi dan Brown, 2008, hal.290*) manajemen kontrol sistem terdiri dari kontrol formal dan informal. Kontrol formal didefinisikan sebagai praktek dan aturan yang diartikulasikan secara sadar, dengan evaluasi kerja, kriteria penghargaan, dan sistem penganggaran untuk mengontrol hasil melalui umpan balik dan umpan-maju. sebaliknya kontrol informal didefinisikan sebagai menumbuhkan iklim organisasi melalui nilai-nilai umum, kepercayaan dan tradisi dan mengarahkan perilaku anggota kelompok. Mereka kurang terlihat dan biasanya bukan sarana yang sengaja dirancang untuk mengarahkan perhatian karyawan pada tujuan organisasi. Namun demikian, kontrol informal dipandang setidaknya sama efektifnya dengan kontrol formal. (*Bedford et al., 2016; Stacey, 2010; Flamholtz et al., 1985; Ouchi, 1979; Arjaliès & Mundy, 2013*)

Manajemen sistem kontrol lokal atau menambahkan metode ke kerangka kontrol juga ada untuk membuatnya sesuai dengan kondisi local atau untuk memperketat hubungan dengan tujuan manajemen puncak dan tingkat hierarki atas (*PerNikolaj Bukh Dan Anne Kirstine Svanholt, n.d. 2019*). Untuk memperoleh kesuksesan dalam implementasi strategi sangat bergantung pada bagaimana proses

aliansi manajemen dijalankan. Keefektifan suatu sistem pengendalian dalam mencapai tujuan organisasi atau suksesnya implementasi strategi ditentukan dan



dilihat dari seberapa jauh sistem pengendalian tersebut sesuai dengan karakteristik organisasi (Saputra et al., 2019).

### 2.1.5 Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembuatan Strategi

Simons (1991) menyampaikan ide sistem kontrol formal yang mempengaruhi proses strategis dalam organisasi. Secara khusus, Simons (2000) menyoroti peran rutinitas dan prosedur berbasis informasi dalam menjelaskan ketidakpastian strategis dan mengungkapkan risiko strategis. Dengan demikian, kontrol formal memiliki peran dalam pembaharuan strategis dalam meminimalkan ancaman organisasi dan merangkul peluang yang timbul dari dinamika persaingan atau kompetensi internal.

Inti dari analisis Simons (1991,1995, 2000) adalah perbedaan antara sistem *control diagnosis* dan *interactive* yang memiliki kontribusi yang berbeda dalam proses pembuatan strategi. Kontrol sistem interaktif memberikan masukan dalam pembentukan strategi kontrol sistem interaktif merangsang dan memandu strategi darurat dalam menghadapi peluang dan ancaman dalam lingkungan operasi organisasi.tujuan dari kontrol sistem interaktif adalah untuk mengarahkan manajer perhatian terhadap ketidakpastian strategi dan untuk belajar merespon strategi baru terhadap lingkungan yang berubah sedangkan kontrol diagnostik sistem adalah alat yang membantu pencapaian strategi yang diinginkan organisasi. (Gond et al., 2012) kontrol formal sebagai kontribusi utama untuk baik formulasi strategi maupun implementasi strategi. Penggunaan kontrol formal sebagian besar untuk pengembangan strategi yang muncul atau yang lain untuk realisasi dimaksudkan strategi. kontrol interaktif sistem melibatkan dialog antara manajemen puncak dan manajemen inisiatif startegi baru.



Kontrol interaktif sistem dalam pembuatan strategi dibuktikan dengan temuan Widener (2007) bahwa control interkatif digunakan untuk memindai lingkungan eksternal dan secara implikasi dimasukkan kedalam penentuan posisi strategi. *Control diagnostic* digunakan oleh eksekutif sebagai manajemen dengan alat pengecualian untuk mengoreksi tindakan actor dan menyelaraskan kegiatan menuju pencapaian factor keberhasilan kritis. Kedua Kerangka *Lever Of Control* tidak boleh diartikan mengabaikan kedua dua tuas lainnya kepercayaan dan Kontrol Batasan. Simons (1995, 2006) kepercayaan dan Batasan mengelilingi penggunaan interaktif dan diagnostik dan karena itu tidak dapat dipertimbangkan sebagian terpisah dari mereka. Hal tersebut dibuktikan dari penelitian Widener (2007) bahwa sistem kepercayaan memang berpengaruh masing-masing dari tiga sistem lainnya. Selanjutnya Simons (2000) menunjukkan hubungan dua arah antara interaktif dan sistem kepercayaan disatu sisi sistem Batasan dan diagnostik disisi lainnya. Sistem kepercayaan interaktif berfungsi untuk memberdayakan aktor organisasi dan batas diagnostik sistem berusaha untuk membatasi dan memastikan kepatuhan dengan aturan.

Karena kekuatan negatif dan positif yang diwakili DCS dan ICS, ketika mereka digunakan bersama untuk mendukung implementasi strategi bisnis, mereka menciptakan ketegangan dinamis yang digunakan untuk mengelola dan menyeimbangkan ketegangan yang melekat dalam suatu organisasi (Acquaah, 2013). Ketegangan yang melekat termasuk inovasi versus kontrol, profitabilitas versus pertumbuhan, peluang tak terbatas di pasar versus jumlah waktu dan perhatian yang an tujuan individu versus tujuan organisasi (Simons, 2000).



### 2.1.6 Four Lever's of Control

*Lever's of Control* sebuah pengendalian yang dikemukakan oleh Simon (1995) yang merupakan sebuah teori mengenai kerangka kerja dalam melakukan kontrol strategi bisnis dalam organisasi. *Levers of control* dapat dikendalikan dan mengarah kreativitas karyawan agar tidak membawa perusahaan pada berbagai ancaman yang tidak diinginkan (Simons, *Control In An Age of Empwerment*, 1995). Beliau memfokuskan penelitiannya pada pentingnya keseimbangan antara strategi yang diinginkan dan yang muncul, dan antara inovasi dan pencapaian tujuan yang dapat diprediksi (Han et al., 2022). Robert Simons menggambarkan model *Four Levers of Control* sebagai sistem kontrol yang berfokus pada pencapaian strategi dalam sistem pengendalian manajemen (Marsheila et al., 2022). Ada 4 hal penting yang harus dipenuhi oleh perusahaan agar mencapai performa perusahaan yang baik diurai sebagai berikut: *core values*, ketidakpastian strategi, risiko yang harus dihindari, dan *critical performance variables* (Simons, *Control in an Age of Empowerment*, 1995; Martyn, Sweeney, & Curtis, 2017). Diungkapkan oleh Simons sendiri bahwa setiap variabel tersebut tidak dapat dipisahkan dan dapat diselesaikan dengan 4 *Levers of Control* yang ada. Yaitu *belief systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control system*.

Simons mengembangkan kerangka Sistem Pengendalian dengan menekankan suatu sistem yang formal, sistem informasi yang dapat memelihara atau mengubah pola kegiatan, yang tidak hanya berorientasi kepada pencapaian sasaran namun juga inovasi. Kerangka tersebut disebut dengan *Levers of Control*. Pengungkit



nya memungkinkan manajer puncak untuk mendorong pencapaian tugas si, tetapi juga untuk mengidentifikasi pola strategi baru (Pilonato &

Monfardini, 2020). pusat argument Simon's adalah konsep integritas, yang mengacu pada tingkat konsistensi antara berbagai tuas (Winder, 2007). Kerangka kerja simons adalah gagasan kekuatan lawan yang mengelola ketegangan “antara kebebasan dan kendala, antara pemberdayaan dan akuntabilitas, dan antara arahan dari atas ke bawah dan kreativitas dari bawah ke atas, antara eksperimen dan efisiensi” (Simons 1995 hlm 4; Johansson, 2018).

Simon (2000) menjelaskan bahwa terdapat empat sistem kontrol, *Four Levers of Control* (LOC) yaitu *belief system, boundary system, diagnostic control system, dan interactive control system* yang bekerja sama untuk manfaat perusahaan. *Levers of Control* adalah *system control* yang bekerja Bersama untuk menguntungkan organisasi melalui pemantauan (melalui Diagnostik) dan penggunaan berwawasan ke depan (melalui penggunaan Interaktif) (Gomez-Co nde et al., 2019).

Dari empat pengungkit yang diidentifikasi oleh Simons, ada dua (*Belief System* dan Kontrol Interaktif) memiliki peran yang memungkinkan sering disebut sebagai control positif, dan dua lainnya (*Bounderis System* dan Diagnostik control sytem) memiliki peran membatasi atau kontrol negatif (Tessier dan Otley, 2012 ;Per Nikolaj Bukh Dan Anne Kirstine Svanholt, n.d.2019) Ketegangan ini dikelola oleh apa yang disebut Simons sebagai sistem kontrol positif dan negatif. Simons (1995) membandingkan konsep kontrol positif dan negatif dengan yin dan yang dalam filsafat Cina. Kontrol positif adalah kekuatan yang mewakili matahari, kehangatan dan cahaya. Mereka memotivasi, memberi penghargaan, membimbing dan mempromosikan pembelajaran. Kontrol negatif adalah kekuatan yin yang mewakili n dan dingin (Bisbe & Otley, 2004). Kontrol positif dan negatif adalah berlawanan yang perlu hidup berdampingan untuk menciptakan ketegangan



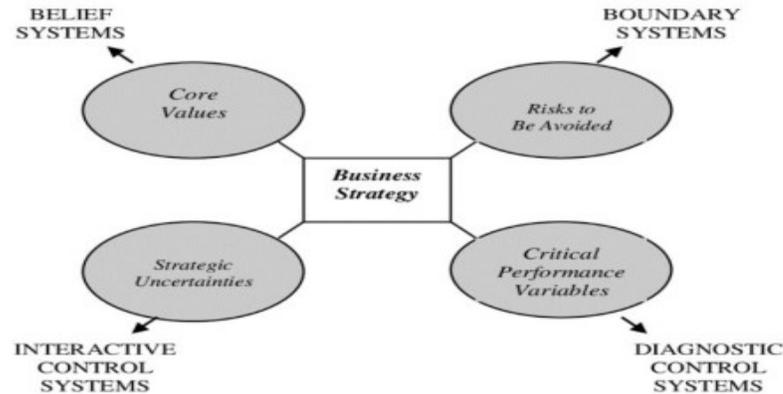
dinamis yang pada gilirannya memastikan kontrol yang efektif. Sementara kata negatif memiliki konotasi buruk, untuk Simons, kontrol negatif tidak didefinisikan sebagai kontrol buruk, melainkan dianggap sama pentingnya dengan kontrol positif (Simons, 1995). “Sistem batas seperti rem pada mobil: tanpanya, mobil (atau organisasi) tidak dapat beroperasi dengan kecepatan tinggi” (Simons, 1995, hlm. 41).

Perusahaan yang kekurangan salah satu dari tuas lainnya juga akan kesulitan. Perusahaan yang memiliki kepercayaan yang berfungsi dengan baik, diagnostik, dan kontrol interaktif akan memiliki karyawan yang termotivasi untuk berhasil, mengetahui apa yang harus mereka lakukan, dan memiliki pemahaman yang baik tentang apa yang akan datang. Namun jika perusahaan tidak memiliki kontrol Batasan, karyawan, dalam keinginan mereka untuk berkontribusi, dapat membahayakan organisasi. Inti dari empat tuas kendali adalah strategi bisnis perusahaan berfokus pada bagaimana perusahaan bersaing dan memposisikan dirinya melawan saingan dipasar (atau industri) (Acquaah, 2013).

Perusahaan yang tidak memiliki sistem diagnostik juga akan menderita. Dengan control keyakinan dan Batasan yang kuat tetapi *control diagnostic* yang buruk, karyawan akan termotivasi untuk mencapai, memahami Batasan, tetapi tidak akan tahu apa yang harus dilakukan. Begitupula dengan perusahaan yang memiliki control kepercayaan yang kuat mungkin kesulitan untuk menginspirasi karyawannya meskipun perusahaan mungkin memiliki Batasan yang kuat, *control diagnostic* dan *interactive*, itu akan kekurangan energi dan dalam jangka Panjang akan menjadi sulit untuk mempekerjakan dan mempertahankan orang-orang yang baik. Manajer tidak

arus menggunakan keempat pengungkit, mereka juga perlu saling kuat (Sheehan, 2006).



Gambar 2.1 Model Kerangka *Four Levers of Control*

*Four Levers of Control* dapat diterapkan dalam berbagai jenis perusahaan, mulai dari perusahaan kecil hingga perusahaan besar. Kerangka kerja ini disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks perusahaan tertentu. Dengan menggunakan *Four Levers of Control* perusahaan dapat meningkatkan kinerja dalam hal-hal berikut.

1. Efisiensi
2. Efektivitas
3. Kualitas
4. Inovasi
5. Adaptasi

Element dalam *Four Levers of Control* dapat diuraikan sebagai berikut.

#### a. *Belief System*

*Belief system* atau sistem kepercayaan merupakan serangkaian definisi organisasi yang eksplisit yang dikomunikasikan oleh para manajer senior secara formal dan ditopang secara sistematis untuk memberikan nilai-nilai dasar, dasar, tujuan bagi organisasi (Adhitama et al., n.d., 2017) manajer senior dapat secara menulis draf substantive dan membentuk kelompok staf untuk membentuk



kelompok staf untuk memfasilitas komunikasi, umpan balik, dan kesadaran diantara semua anggota. karena sistem kepercayaan adalah pengendalian diri yang berasal dari pengendalian diri yang berasal dari dalam diri individu, maka sistem ini merupakan sistem pengendalian manajemen yang efektif, dan perannya dalam sebuah organisasi sangat penting. (Hermawan *et al.*, 2021).

*Belief system* merupakan sistem formal yang sering digunakan oleh manajer untuk mendefinisikan, mengkomunikasikan nilai-nilai inti perusahaan dalam rangka untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk menari, mengeksplorasi, membuat seta mengeluarkan upaya dalam tindakan yang tepat. Believe menjelaskan tentang nilai-nilai organisasi, definisi organisasi, tujuan dan arah organisasi. Hal tersebut berupa Visi dan Misi Organisasi (Cuganesan & Donovan, 2011). system kepercayaan berkaitan dengan nilai-nilai organisasi, tujuan dan arah yang diinginkan manajer untuk dirangul oleh bawahan.

*Belief System* berfungsi untuk menginspirasi dan menjaga agar karyawan tatap “pada arahan” saat melakukan pekerjaan mereka. Karyawan akan melakukan hal yang benar karena mereka percyya bahwa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan memberikan kepercayaan kepada karyawan akan meningkatkan motivasi dan percaya diri atas apa yang mereka kerjakan. Para eksekutif menggunakan sistem kepercayaan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, menciptakan, dan mengerahkan seluruh upaya mereka untuk melibatkan dalam tindakan yang mendukung organisasi (widener,2007).

Sistem kepercayaan merujuk pada nilai dan tujuan eksplisit organisasi, yaitu kasikan secara formal oleh manajer senior dan diperkuat secara sistematis 1995; Kruis, Acquaah, 2013; Spekle, 2017) system kepercayaan bekerja



dalam wilayah kontrol “informal” dan mereka menggaris bawahi pentingnya control berbasis nilai dan dimensi budaya organisasi. Sistem kepercayaan digunakan untuk meningkatkan nilai-nilai inti yang terkait dengan strategi bisnis dan menginspirasi pencarian peluang baru sejalan dengan nilai-nilai tersebut (Tuomela, 2005).

Dengan demikian, sistem kepercayaan memungkinkan mempublikasikan tujuan dan nilai kepada manajer yang mungkin tidak tercermin dalam manajemen kontrol rutin. Ukuran kepercayaan Bedford (2015) menangkap sejauh mana pernyataan formal secara umum (pernyataan misi/nilai, credo dan pernyataan tujuan yang diberikan sebagai contoh) digunakan untuk menciptakan komitmen terhadap visi jangka Panjang dan memotivasi dan memandu pencarian peluang. dengan demikian, sistem kepercayaan berfungsi sebagai dasar untuk kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan dan mereka menciptakan paradigma operasional dimana sistem lain dalam LOC beroperasi (Dent, 1991 diikuti dalam Mundy, 2010). Selain itu, bahkan ketika sebuah organisasi menghadapi ketidakpastian yang tinggi, sistem kepercayaan memberikan arahan untuk pengambilan keputusan organisasi. Sistem kepercayaan digunakan ketika berhadapan dengan situasi yang tidak pasti untuk memberikan sinyal tentang tujuan strategi organisasi kepada organisasi sehingga mereka dapat dengan hasil yang diharapkan (Spekle, 2001)

Sistem Kepercayaan diberikan manajer terhadap karyawan sebagai bentuk kebebasan karyawan dalam bertindak, berinovasi namun kebebasan yang diberikan kepada karyawan akan menimbulkan banyaknya ide dan kepentingan maka para manajer akan merasa dilema akan tindakan pengendalian karyawan maka dari itu

in kepercayaan harus memiliki Batasan sebagai kontrol disisi lain memberikan ian karwayan dalam bertindak.



Tabel 1 Rangkuman Pembuatan *Belief System*

<b>BELIEF SYSTEMS</b>	
<b>WHAT</b>	Membangun kepercayaan secara eksplisit yang mendefinisikan nilai-nilai dasar, tujuan, dan arah, termasuk bagaimana nilai diciptakan, tingkat kinerja yang diinginkan, dan hubungan manusia
<b>WHY</b>	Untuk memberikan momentum dan bimbingan dalam perilaku pencarian peluang
<b>HOW</b>	Pernyataan misi, pernyataan visi, <i>credo</i> , dan pernyataan tujuan
<b>WHEN</b>	Peluang berkembang secara dramatis Top manajer berkeinginan untuk mengubah arah strategi Top manajer berkeinginan untuk memacu energi para tenaga kerja
<b>WHO</b>	Senior manajer secara pribadi menuliskan draft pernyataan Kelompok staf memfasilitasi komunikasi, umpan balik dan melakukan survei atas kesadaran karyawan

### b. Bounderis System

*Bounderis system* atau kontrol Batasan adalah kode etik karyawan yang mendefinisikan perilaku apa yang dapat menempatkan perusahaan dalam bahaya dan menyatakan ini terlarang. Kode etik yang melarang aktivitas dan kebijakan serta prosedur tertentu yang membatasi terjadinya perilaku dan/atau situasi tertentu adalah contoh tipikal dari sistem batas (Bruining, Bonnet, & Wright, 2004; Cuganesan & Donovan, 2011). Sistem batas menentukan ruang lingkup dan batas aktivitas



1. Menurut Simons (1995), mereka membatasi paparan risiko strategis menetapkan "aturan main," menentukan apa yang dapat diterima dan

mengidentifikasi tindakan dan jebakan yang harus dihindari karyawan untuk menghindari pemborosan sumber daya organisasi. Sistem Batasan berfokus pada praktik yang menggambarkan domain aktivitas yang dapat untuk karyawan organisasi.

Kontrol sistem juga mengatur data keuangan atau non keuangan yang menetapkan standar minimum atau pedoman perilaku dapat digunakan oleh manajer sebagai batas *levers of control* (Frow et al.,2010). Selain itu aturan anggaran dan Batasan keuangan, sistem Batasan dalam pelayanan social juga dapat menjadi pedoman yang mengatur kompetensi professional, membangun konsistensi dalam pekerjaan sosial, dan menyelaraskan strategi dan arah dewan politik.

Sistem Batasan adalah seperangkat definisi dan parameter organisasi yang eksplisit yang sering dinyatakan sebagai standar negara atau minimal yang menunjukkan risiko yang harus dihindari jika tujuan organisasi ingin dicapai (Simons, 1995; Laguir et al., 2019) dengan demikian digunakan untuk mengkomunikasikan kepada karyawan aktivitas yang dianggap dapat diterima dan yang dapat diterima dan yang dianggap terlarang sehingga karyawan menangani risiko secara efektif untuk perusahaan. Sistem Batasan ini sangat penting ketika ketidak pastian lingkungan, biaya ketidakpatuhan, atau biaya reputasi tinggi karena mereka memadukan dan mengendalikan perilaku karyawan.

Tabel 2 Rangkuman Pembuatan Boundery System

	Manajer	Kelompok Staf
<b>Beliefs</b>	Secara pribadi mempersiapkan rancangan untuk pernyataan <i>belief system</i> Mengkomunikasikan maksud serta pentingnya belief system tersebut	Memfasilitasi kepedulian dan komunikasi dengan cara mendistribusikan dokumen, program pendidikan dan survei organisasi.



<b>Boundary systems</b>	<p>Secara pribadi mempersiapkan batasan strategi (<i>strategic boundaries</i>)</p> <p>Melakukan pemeriksaan atas <i>business conduct boundaries</i> yang dikumpulkan oleh para staf.</p> <p>Mengukur hukuman pribadi bagi para pelanggan.</p>	<p>Mempersiapkan <i>business conduct boundaries</i></p> <p>Mengkomunikasikan baik strategi maupun <i>business conduct boundaries</i> tersebut</p> <p>Memberikan pemahaman tentang pentingnya <i>boundaries</i> tersebut</p> <p>Mengawasi kepatuhan akan batasan (<i>boundaries</i>) tersebut</p>
-------------------------	---	--

Sumber: Simons (2000)

### c. Diagnostic Control System

Sistem control diagnostic adalah informasi formal yang digunakan untuk memuat hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditetapkan. (pengendalian manajemen) Sistem diagnostic digunakan untuk memotivasi, memantau dan menghargai pencapaian tujuan tertentu (Simons, 2000)

Karakteristik sistem *control diagnostic*.

- 1.) Kemampuan untuk mengukur output dari suatu proses.
- 2.) Adanya standar yang telah ditentukan sebelumnya terhadap hasil yang sebenarnya dibandingkan
- 3.) Kemampuan untuk memperbaiki penyimpangan dari standar.

Salah satu premis dasar dari *diagnostic control system* adalah bahwa keluaran dari suatu proses dapat diukur, pengetahuan kinerja jauh alami kedalam kategori sistem *control diagnostic*. Sistem pengukuran kinerja adalah kumpulan indikator kinerja keuangan dan/non keuangan yang digunakan oleh manajer untuk mengevaluasi kinerja mereka sendiri atau unit mereka atau kinerja bawaan mereka.

yang diperoleh dari sistem pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk sumber daya, koordinasi, evaluasi bisnis, dan identifikasi peringatan dini.



Tujuannya adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu. (Handayani & Bastian, n.d. 2019) perusahaan yang tidak memiliki *control diagnostic sistem* akan mengalami kesulitan dalam Kontrol sistem manajemen. Dengan Kontrol keyakinan dan Batasan yang kuat, tetapi *control diagnostic* yang buruk, karyawan akan termotivasi untuk mencapai, memahami Batasan, tetapi tidak akan tahu apa yang harus dilakukan. Karyawan memiliki banyak tugas dan keputusan setiap hari. Kontrol diagnostik mengirim pesan yang jelas tentang apa yang penting. Textron menggunakan proses pengukurannya untuk memberi sinyal prioritas, yang didasarkan pada rencana strategisnya.

*Diagnostic Control System* memfasilitasi pemrosesan informasi dengan menyediakan pelaporan pengecualian. Oleh karena itu, diagnostic control system berfokus untuk membantu organisasi untuk mengimplementasikan strategi yang dimaksud. DCS melakukan dengan memberikan motivasi dan arahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui fokus dan koreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Acquaah, 2013)

*Diagnostic control systems* dapat dilakukan dengan beberapa metode (Simons, 1995, 61), yaitu:

- *Profit/ business plan.*
- *Balance scorecard.*
- *Expense center budgets.*
- *Project monitoring systems.*
- *rand revenue/ market share monitoring systems.*
- *uman resource plans.*



Tabel 3 Rangkuman *Diagnostic Control System*

<b>DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEMS</b>	
<b>WHAT</b>	Sistem umpan balik yang memonitor hasil organisasi dan memperbaiki penyimpangan yang terjadi dan dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya
<b>WHY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif</li> <li>Untuk menjelaskan tujuan</li> <li>Untuk memotivasi</li> <li>Untuk merancang panduan dalam pengambilan tindakan perbaikan</li> <li>Untuk evaluasi kinerja</li> <li>Untuk mengatasi keterbatasan perhatian manajemen</li> </ul>
<b>HOW</b>	Membuat standar , mengukur hasil/output, dan mengaitkan insentif dengan pencapaian tujuan
<b>WHEN</b>	Standar kinerja dapat diukur kembali dan hasil/output dapat diukur Informasi umpan balik dapat digunakan untuk mempengaruhi atau memperbaiki penyimpangan yang terjadi dari standar proses atau hasil yang merupakan <i>critical performance variable</i>
<b>WHO</b>	Senior manajer membuat atau merundingkan tujuan, menerima dan memeriksa kembali laporan penyimpangan, menindak lanjuti penyimpangan yang signifikan. Kelompok staff memelihara sistem, mengumpulkan data dan menyiapkan laporan penyimpangan

#### **d. Interactive Control System**

Sistem kontrol interaktif adalah sistem komunikasi formal yang digunakan manajer untuk melibatkan diri secara teratur dan pribadi dalam kegiatan pengambilan keputusan bawahan. Sistem kontrol interaktif membantu untuk memuaskan keinginan bawahan untuk berinovasi (simons, 1995, p. 155) secara khusus, sistem control interaktif adalah sistem pengukuran yang digunakan untuk fokus perhatian pada informasi yang terus berubah yang dianggap oleh manjer tingkat atas sebagai strategi



Simon (1994) menyatakan manajer dapat menggunakan *interactive control system* dari Sistem mengenai agenda penting organisasi dan mendiskusikannya dengan bawahan, Fokusnya perhatian rutin manajemen di seluruh operasi organisasi, Partisipasi dalam diskusi yang berhadapan langsung dengan bawahan melakukan debat secara berkelanjutan mengenai data, asumsi dan tindakan perencanaan. (Handayani & Bastian, n.d.)

Perbedaan dari sistem control diagnostic yang menjadi ciri ciri control interaktif adalah keterlibatan senior manajer yang kuat. Manajer puncak memberikan perhatian yang sering dan teratur pada sistem control interaktif dan terlibat secara pribadi didalamnya. Melalui sistem control interaktif manajer puncak memusatkan perhatian pada ketidakpastian strategis. Akibatnya, sistem kontrol interaktif menempatkan manajer operasi di semua tingkatan organisasi, dan memotivasi pengumpulan informasi, dialog dan debat tatap muka.

*Interactive control system* berfokus pada interaksi dan pertukaran informasi terus menerus diantara berbagai tingkat manajemen lintas fungsi yang berbeda sangat penting. Selain itu, penggunaan pendekatan interaktif dapat membantu dalam pembinaan inovasi organisasi dengan mendorong pengetahuan dan kolaborasi diseluruh organisasi serta menumbuhkan ide dan inisiatif karyawan (Anthony et al., 2023). *interactive control system* memberikan manajer puncak alat untuk mendorong perilaku pencarian peluang, eksperimen, dan pembelajaran diseluruh organisasi yang dapat menghasilkan strategi yang muncul. Namun telah ditunjukkan bahwa interaktif control sistem tidak hanya menghasilkan strategi baru namun juga membantu dalam

implementasi strategi yang dimaksud (Kober et al., 2007)



Karakteristik *Interactive Control System* menurut Simons (1995,2000) sebagai berikut:

1. informasi yang dihasilkan oleh sistem merupakan item agenda penting dan berulang yang ditangani oleh manajemen puncak;
2. informasi yang dihasilkan oleh sistem menuntut perhatian yang sering dan teratur dari para manajer di semua tingkatan organisasi;
3. data dan informasi yang dihasilkan oleh sistem ditafsirkan dan didiskusikan dalam pertemuan tatap muka dengan atasan, rekan kerja dan bawahan; dan
4. informasi yang dihasilkan oleh sistem digunakan untuk terus menantang dan memperdebatkan asumsi, data, dan rencana aksi yang mendasarinya.

Simons (2000) mengemukakan beberapa syarat agar suatu sistem dapat digunakan secara interaktif yaitu:

1. Informasi yang terdapat dalam suatu *interactive control system* harus mudah dipahami.
2. *Interactive control system* harus dapat menyediakan informasi mengenai ketidakpastian strategi (*strategic uncertainty*).
3. *Interactive control system* harus digunakan oleh para manajer pada berbagai tingkatan dalam organisasi.
4. *Interactive control system* harus dapat menghasilkan perencanaan tindakan baru.

Tabel 4 Rangkuman *Interactive Control System*



### ***INTERACTIVE CONTROL SYSTEMS***

- T Sistem pengendalian yang digunakan manajemen agar selalu terlibat secara rutin dan pribadi pada pengambilan keputusan oleh karyawan  
 Contoh : *profit planning systems*  
*balance scorecard*

	<i>project management systems</i> <i>brand revenue systems</i> <i>intelligence systems</i>
<b>WHY</b>	Untuk memfokuskan perhatian organisasi pada ketidakpastian strategi dan mengusulkan inisiatif serta strategi baru
<b>HOW</b>	Memastikan bahwa data yang diperoleh dari sistem merupakan data yang penting dan menjadwalkan untuk diadakannya diskusi dengan para karyawan Memastikan bahwa sistem tersebut menjadi fokus perhatian dari manajer ke keseluruhan organisasi Berpartisipasi pada pertemuan secara tatap muka dengan para karyawan Secara terus menerus memberikan tantangan, mendiskusikan data, asumsi serta rencana kegiatan
<b>WHEN</b>	Ketidakpastian strategi memerlukan adanya perubahan dan pencarian peluang
<b>WHO</b>	Senior manajer secara aktif menggunakan sistem dan menetapkan subyektifitas, menjadi fasilitator dalam penerapan <i>effort based rewards</i> bagi kelompok staf

## 2.2 Tinjauan Empiris

Gisela Marsheila Annetta Waourw, Sonny Pangerapan dan Rudy J. Pusung, 2022 dengan judul *Application Off The Four Levers of Control Model In Improving Company Performance At The Synthesis Hotel Peninsula Manado*, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan model *Four Levers of Control* pada hotel sintesa peninsula manado dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen telah memenuhi empat unsur model *Four Levers of Control* dan berperan memberikan pengaruh yang baik terlihat dari adanya peningkatan kinerja perusahaan pada Hotel Peninsula Manado.



Sri Astuti Ratnasari Manggu dengan judul penelitian Analisis penerapan *Four Levers of Control* PT. Jasa Marga (PERSERO) Tbk. Tahun 2013 Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *Four Levers of Control* secara keseluruhan digunakan dan mengetahui perlu atau tidaknya *Four Levers of Control* digunakan dalam perusahaan PT. Jasa Marga Tbk. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil yang didapatkan Keempat kerangka *levers of control* yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system* perlu diterapkan secara keseluruhan pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Hal ini dikaitkan dengan hubungan antara kebutuhan sistem pengendalian ini dengan siklus organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Simons (2000). Perusahaan saat ini memiliki struktur organisasi *market based profit centers* dan berada pada tahap *growing*. Oleh karena itu keseluruhan dari sistem pengendalian yaitu *internal control*, *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system* dibutuhkan oleh perusahaan.

Satria Adhitama dan Dwi Rahma Ramadani Aulia dengan judul penelitian analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *Four Levers of Control* di pusat Pendidikan dan pelatihan Bea dan Cukai, 2019. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan *Four Levers of Control* di pusdiklat Bea dan Cukai. Penelitian ini menggunakan metode paradigma konstruktivis dengan pendekatan kualitatif dan pengumpulan data dilakukan dengan studi kepustakaan, Teknik wawancara semi terstruktur dan analisis dokumen. Hasil yang didapatkan pada Pusdiklat Bea dan

ah menerapkan ke empat tuas control Namun, yang terimplementasi dengan  
/a pada tuas *belief system*, ketiga control lainnya seperti *bonderis System*,



*Diagnostic control System dan Interactive Control System* juga sudah diimplementasikan namun ada beberapa hal beberapa kendala yang menjadi hambatan dalam pengimplementasian secara sempurna.

Kaveesha Rathnasekara dan Tharusha Gooneratne dengan judul penelitian *Leverages of control, complementarity, tension and use budget: case study, 2020*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi saling melengkapi dan ketegangan dalam penggunaan sistem pengendalian manajemen secara diagnostik dan interaktif, menggunakan contoh pengendalian anggaran, menarik bukti empiris dari sebuah perusahaan yang dikelompokkan “pola akhir”, yang terlibat dalam pembuatan pakaian jadi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan pendekatan studi kasus. Wawancara mendalam secara tatap muka dilakukan sebagai sumber utama pengumpulan data, dilengkapi dengan analisis dokumen internal. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini menunjukkan bahwa control diagnostic dan interaktif muncul dikelompok patternon. Namun, tingkat penggunaan, cara persepsi karyawan, konsekuensi, saling melengkapi, dan ketegangan berbeda diantara kelompok. Ini lebih lanjut menunjukkan bahwa control interaktif dan diagnostic memiliki implikasi positif dan negativenya sendiri pada aktivitas organisasi. Oleh karena itu, daripada memerintah satu tipe sebagai superior: apa yang tergantung pada keadaan organisasi tertentu.

Laguire *et al.*, dengan judul *Carry out CSR activities through the system management control Formal and informal control perspectives Carry out CSR activities through the system management control Formal and informal control* ives, 2013. Tujuan penelitian untuk mempertimbangkan Simons (1994) kit formal kerangka control dan proses yang lebih informasi untuk memeriksa



bagaimana organisasi menerapkan dan mengelola kegiatan tanggung jawab social perusahaan (CSR) melalui sistem Kontrol manajemen (MCS) dengan menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus ganda dilakukan dsepuluh organisasi besar perancis melakukan wawancara semi- terstruktur dengan para manajer yang paling mengetahui tentang praktek csr dan mcs. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi menggunakan mcs yang berbeda untuk mengelola kegiatan csr yang diarahkan kepada pemangku kepentingan utama mereka, yaitu karyawan, pemasok, dan masyarakat khususnya, penulis menemukan bahwa mcs sosial digunakan untuk mengkomunikasikan nilai-nilai CSR, mengelola risiko, mengevaluasi kegiatan CSR terutama didorong oleh kebutuhan untuk memenuhi perminataan pemangku kepentingan yang menonjol, mengelola masalah legitimasi dan reputasi, dan memenuhi harapan manajemen puncak serta meningkatkan komitmen mereka. Terakhir, penggunaan MCS Sosial terhalang oleh kurangnya tujuan dan rencana aksi CSR strategi yang kurang jelas, kurang standar global dan proses pengurangan untuk CSR dan kurangnya waktu dan sumber daya keuangan.

Kevin Baird, Sophia Su dan Rahat Munir dengan judul penelitian Levers of control, innovation management, and performance organization, 2018. Tujuan penelitian untuk memperkuat peran penting dari sistem pengendalina manajemen sistem (MCS) dalam mengelola perubahan melalui mengadopsi pendekatan unik untuk konseptualisai pengungkit control simons (1995), khususnya berfokus pada yang memungkinkan (keyakinan dan interaktif) dan membatasi (batas dan diagnostic) tuaskontrol dan secara empiris memeriksa hubungan mereka dengan inovsai en dan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner rat digunakan untuk mengumpulkan data, dengan metode desain khusus



Dillman (2007) yang digunakan sehubungan dengan pengembangan pertanyaan, dan prosedur personalisasi dan distribusi. Sebanyak 645 kuesioner dibagikan kepada *Financial Controller* atau *Chief Financial Officer* unit bisnis manufaktur yang diidentifikasi dalam database *OneSource*. Hasil yang ditemukan mengungkapkan bahwa penggunaan control memungkinkan secara langsung terkait dengan kinerja organisasi dan dengan tiga dimensi inovasi manajemen (struktur baru, proses dan praktek) dengan struktur baru positif terkait dengan kinerja organisasi. Ditemukan juga bahwa penggunaan kontrol yang membatasi secara tidak langsung, melalui penerapan teknik manajemen baru, terkait dengan kinerja organisasi.

Ancella anitawati Hermawan, Emil Bachtara, Pangah Tri Wijaksonoa, Nia Paramita Satria, 2016. Dengan judul penelitian pengungkit pengendalian dan kinerja manajerial: pentingnya sistem kepercayaan, tujuan penelitian untuk menguji efek dari sistem kepercayaan pada kinerja manajerial. Karena empat tuas control pengendalian tersebut Bersama-sama berfungsi dalam sistme pengendalian manajemen. Penelitian ini menggunakan kuesioner survei didistributorkan kepada manajemen tingkat atas dari berbagai perusahaan atau lunit bisnis strategi di Indonesia selama kuartal keempat tahun 2-17, dan menghasilkan 81 responden. Hasil dari peneltian ini menemukan bahwa sistem kepercayaan berhubungan positif dengan kinerja manajerial, yang mengindikasikan bahwa sistem kepercayaan yang efektif akan menghasilkan kinerja manajerial yang lebih tinggi.

Biljana Pešalj, Andrey Pavlov, Pietro Micheli. 2016 dengan judul The Use Of  
 nent Control And Performance Measurement Systems In UKM: A Levers Of  
 erspective, tujuan penelitian Tujuan Dari Peneltian Ini Untuk Memahami



Bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen Dan Pengukuran Kinerja Digunakan Secara Bersamaan Untuk Mengelola Kinerja Khusus Dalam Konteks Usaha Kecil Menengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode elisitas, hasil penelitian Hasil Penelitian Studi Ini Mengidentifikasi Praktik Manajerial Yang Memungkinkan Interaksi Empat Sistem Kontrol - Keyakinan, Batasan, Diagnostik, Dan Interaktif - Membantu Organisasi Mengelola Ketegangan Organisasi Dalam Kaitannya Dengan Fokus Jangka Pendek Dan Jangka Panjang Pencapaian Tujuan Yang Dapat Diprediksi, Dan Mencari Peluang Baru, Fokus Internal Dan Eksternal, Control Dan Kreatifitas. Katakunci Pengukuran Kinerja, UMK, Pengendalian Manajemen, Four Levers Of Control.

Richard Han, Angelia Jessica. Tahun 2016 dengan judul penelitian Penerapan Levers Of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Family Business Pt G Di Surabaya. Tujuan dari penelitian ini Tujuan Dari Penelitian Ini Dilakukan Penelitian Mengenai Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Menerapkan Levers Of Control Dari Simons (1995) Pada PT. G Untuk Meningkatkan Kinerja Dan Membantu PT. G Dalam Mengatasi Permasalahan Demi Keberlanjutan Perusahaannya Yang Merupakan Sebuah Family-Business. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif bersifat applied, dengan metode explanatory research. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. G memiliki kekurangan dalam pengendalian yang ada sehingga akan diberikan rekomendasi penggunaan kerangka kerja four levers of control.



obias Johansson pada tahun 2018 dengan judul penelitian Testing Control Interdependencies With Structural Equation Modeling: Conceptual

Developments And Evidence On The Lever Of Control Framework. Tujuan dari penelitian ini Untuk Menguji Dan Mengevaluasi Saling Ketergantungan Di Antara Praktik Kontrol Di Sistem Pengendalian Manajemen Menggunakan Model Persamaan Struktural. Hasil penelitian yang didapatkan bahwa Hasil Penelitian Bahwa Pemodelan Saling Ketergantungan Antara Praktik Pengendalian Dalam Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Non Jalur Rekursif (Dua Arah) Atau Sebagai Korelasi Sisa Ternyata Mempengaruhi Kesimpulan Yang Ditarik Tentang Saling Ketergantungan Dalam Hal Kehadiran Dan Besarnya. Kedua Model Tersebut Menyiratkan Perbedaan Pandangan Tentang Bagaimana Mengkonseptualisasikan Saling Ketergantungan Dan Tidak Dapat Dibandingkan Secara Statistik Dan Empiris. Kata Kunci: Structural Equation Modelling, Control Practice Interdependence, Tampaknya Regresi Tidak Terkait, Model Jalur Non-Rekursif, Sistem Kontrol, Kontrol Manajemen, Control Diagnostic.

Silvia Pilonato pada tahun 2020 dengan judul penelitian Performance Measurement System In Higher Education: How Control Levers Reveal The Ambiguity Of Reform. Dengan tujuan Untuk Pengenalan Pengukuran Kinerja Baru (PMS) Untuk Mengukur Kinerja Mengajar Diperguruan Tinggi. Adopsi PMS Semacam Itu Harus Segera Dilakukan Perubahan Signifikan Dalam Proses Kontrol Yang Ada. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian menemukan bahwa Hasil Penelitian Menunjukkan Beberapa Alasan Ketidakefektifan (Sebagian) Reformasi PMS. Secara Khusus, Penguangkit Sistem Kepercayaan Adalah Penting Dalma Membuat Reformasi Dapat Diterima, Prosedur Birokrasi Penting Dalam Diagnostic tem Control, Dan Indicator Kinerja Beroperasi Sebagai Tuas Sistem Batas.



Temuan Kami Menunjukkan Bahwa Actor Administrative Dan Akademik Merasa Kapasitas Control Interaktif Pms Berbeda.

Ruben Silva Barros, Ana Maria Dias Simões Da Costa Ferreira tahun 2020 dengan judul penelitian *Management Control Systems And Innovation: Levers Control Analysis In Innovative Enterprises* dengan tujuan penelitian untuk Membangun Badan Penelitian Yang Terus Berkembang Yang Membahas Manajemen Sistem Control Dan Inovasi, Tujuan Dari Penelitian Adalah Untuk Menilai Tingkat Dan Sifat Dari Penggunaan Control Dalam Pengaturan Yang Inovatif Dan Bagaimana Mereka Bekerja Bersama Membuka Selubung Hubungan Dan Ketegangan Di Antara Pengungkit Simons. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan menghasilkan temuan Ini Keberadaan Control Yang Sesuai Ke Semua Tuas Control. Efek Gabungan Dari Control Yang Digunakan Menurut Interaktif Dan Keyakinan Dan Control Diagnostic Dan Batas Menunjukkan Konsisten Penguatan Yang Mendorong Organisasi Dalam Satu Arah. Kata Kunci Inovasi, Sistem Pengendalian Manajemen, Kerangka Kerja Simons.

Diane Laure Arjalies Dan Julia Mundi B pada tahun 2019 dengan judul penelitian *Use Of Management Control Systems To Manage CSR Strategy: A Lever Of Control Perspective*. Tujuan dari peneltiain ini Judul Penelitian Tujuan Dari Penelitian Ini Untuk Meningkatkan Pemahaman Kita Tentang Fenomena Ini, Penelitian Ini Menggunakan Simons (1995) Tuas Kerangka Kontrol Untuk Mengeksplorasi Bagaimana Organisasi Memanfaatkan MCS Dengan Cara Yang



Untuk Mendorong Pembaruan Strategis Dan Memicu Perubahan Organisasi  
; Mendukung Agenda Keberlanjutan Masyarakat Yang Lebih Luas.

Menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian Yang Didapatkan Perusahaan Yang Ada Dalam Penelitian Ini Memobilisasi Tus Konrtrol Melalui Berbagai Manajemen Kontrol Sistem Seperti Kode Etik, Menghindari Risiko Yang Mungkin Terjadi Dan Pertemuan Formal Yang Digunakan Untuk Membahas Kegiatan CSR Dalam Kaitannya Dengan Pencapaian Tujuan Strategis.

Joanna LY Ho, Anne Wu, Steve YC Wuc pada tahun 2016, dengan judul penelitian Performance Measures, Consensus On Strategy Implementation And Performance: Evidence From The Operational Level Of Organizations. Tujuan dalam penelitian ini Untuk Mengkaji Bagaimana Konsensus Antara Manajer Tingkat Operasional Dan Karyawan Pada Implementasi Strategi Mempengaruhi Efektivitas Ukuran Kinerja Dan Kinerja Karyawan. dengan mengguakan metode penelitian survei berbasis lapangan dan data arsip kepemilikan dari perusahaan jasa keuangan. Hasil penelitian Hasil Kami Juga Menunjuk kan Bahwa Efek Insentif Menggunakan Ukuran Kinerja Dalam Evaluasi Kinerja Dan Promosi Lebih Kuat Untuk Karyawan Dengan Tingkat Yang Lebih Tinggi Tingkat Konsensus. Temuan Kami Menunjukkan Bahwa Konsensus Sangat Penting Untuk Keberhasilan Implementasi Strategi Organisasi Dan Efektivitas Ukuran Kinerja.

