

ANALISIS IMPLEMENTASI *FOUR LEVERS OF CONTROL* UNTUK MENINGKATKAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PT HARUKA JASA SAMUDERA

Sharon Grace Kondo¹, Jessy .D.L, Warongan², Fanda D.P, Rundengan³

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi ^{1,2,3}

Email: sharonkondo@gmail.com

Informasi	Abstract
Volume : 3 Nomor : 7 Bulan : Juli Tahun : 2026 E-ISSN : 3062-9624	<i>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Four Levers Of Control dalam meningkatkan sistem pengendalian manajemen pada PT. Haruka Jasa Samudera. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Haruka Jasa Samudera telah menerapkan keempat elemen Four Levers Of Control secara cukup efektif sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen perusahaan. Belief system diterapkan melalui penetapan dan penyampaian visi, misi, serta nilai-nilai perusahaan sebagai pedoman kerja. Boundary system diwujudkan melalui penerapan kode etik dan Standar Operasional Prosedur (SOP). Diagnostic control system dilakukan melalui evaluasi kinerja karyawan, perencanaan kerja, penganggaran, serta mekanisme reward and punishment. Interactive control system terwujud melalui komunikasi dua arah yang aktif antara pimpinan dan karyawan dalam berbagai forum seperti briefing dan rapat koordinasi. Kesimpulannya, implementasi model pengendalian ini terbukti mampu membantu perusahaan dalam mengendalikan kegiatan operasional, meningkatkan kinerja, serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.</i> Kata Kunci: <i>Four Levers Of Control, Pengendalian Manajemen, Kinerja, Studi Kasus.</i>

A. PENDAHULUAN

Pada era modern saat ini, keberlangsungan hidup suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh dinamika dunia bisnis yang terus berkembang. Perubahan yang terjadi secara cepat menuntut perusahaan untuk selalu menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada agar mampu bertahan dan berkembang. Maka oleh karena itu, perusahaan perlu memperjelas tujuan yang ingin dicapai agar strategi yang dirumuskan dapat lebih terarah dan efektif.

Akuntansi adalah seni menghimpun, mengidentifikasi, mengelompokkan, dan mencatat transaksi maupun peristiwa yang berkaitan dengan keuangan, dengan hasil akhir berupa laporan keuangan yang memuat informasi untuk dipakai oleh pihak-pihak yang berkepentingan (Sumarsan, 2022:1).

Salah satu metode dalam sistem pengendalian manajemen yang sering diterapkan dalam literatur manajemen strategis adalah konsep *Four Levers Of Control* yang dikembangkan oleh Robert Simons. Kerangka kerja ini selaras dengan paradigma manajerial modern yang menekankan pentingnya keseimbangan antara kontrol dan fleksibilitas, serta memiliki cakupan aplikasi yang luas dalam berbagai jenis organisasi.

Penerapan model *Four Levers Of Control* dapat memberikan solusi yang relevan dan komprehensif terhadap permasalahan pengendalian yang dihadapi perusahaan. Konsep ini mencakup empat sistem utama, yaitu *Belief Systems* yang menyebarkan nilai-nilai dasar dan tujuan organisasi kepada seluruh karyawan, *Boundary Systems* yang menetapkan batasan perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan, *Diagnostic Control Systems* yang digunakan untuk memantau pencapaian target melalui indikator kinerja, serta *Interactive Control Systems* yang mendorong adanya keterlibatan manajer dalam berkomunikasi secara langsung dengan bawahannya untuk merespons dinamika operasional perusahaan (Rosini, 2020:13).

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi

Menurut *Financial Accounting Standards Board (FASB)* (dalam Siswanti dkk., 2022: 2), akuntansi merupakan suatu aktivitas dalam bidang jasa yang bertujuan untuk menghasilkan informasi kuantitatif yang relevan guna mendukung proses pengambilan keputusan ekonomi. *American Accounting Association (AAA)* (dalam, Radiansyah dkk., 2023) menyatakan bahwa, akuntansi merujuk pada serangkaian proses yang meliputi identifikasi, pengukuran, serta penyampaian informasi ekonomi sebagai dasar dalam melakukan penilaian dan pengambilan keputusan yang tepat oleh para pengguna informasi tersebut.

2.2 Akuntansi Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang mencakup kegiatan mengatur, mengelola, memimpin, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Secara umum, manajemen dipahami sebagai kombinasi antara ilmu dan seni. (Widiana, 2020:1)

2.3 Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dapat diartikan sebagai suatu struktur kerja yang disusun untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui proses identifikasi, pengukuran, pengelolaan, dan pemantauan terhadap kinerja operasional. Dalam konteks ini, pengendalian mencakup berbagai kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang diterapkan guna menjamin penggunaan sumber daya secara optimal, mengantisipasi serta menangani risiko

yang mungkin timbul, dan memastikan tercapainya sasaran strategis organisasi (Fauzan, 2024:3).

Menurut Sagara (2021:8) sistem pengendalian manajemen merupakan suatu komponen yang berperan dalam mengumpulkan serta memanfaatkan informasi sebagai dasar dalam perencanaan, pengendalian pengambilan keputusan, pengarahan perilaku organisasi, serta evaluasi kinerja.

2.4 Four Levers Of Control

Simons juga menekankan bahwa kompleksitas organisasi modern menimbulkan tantangan dalam menjaga keseimbangan antara pemberdayaan karyawan dan akuntabilitas atas kinerja mereka. Untuk menjawab tantangan tersebut, Simons (1995) memperkenalkan model *Four Levers Of Control* yang terdiri dari empat elemen utama: *belief systems* (sistem nilai inti organisasi), *boundary systems* (batasan perilaku seperti kode etik), *diagnostic control systems* (pengukuran dan pemantauan kinerja), serta *interactive control systems* (keterlibatan aktif manajemen).

B. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan, Tempat dan Waktu Penelitian

Jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana implementasi *Four Levers Of Control* diterapkan di PT. Haruka Jasa Samudera serta dampaknya terhadap sistem pengendalian manajemen perusahaan. Penelitian ini lebih menekankan pada makna, pemahaman, dan proses, bukan pada pengukuran numerik.

3.2 Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kualitatif, yaitu data yang tidak berbentuk angka melainkan berupa narasi, pendapat, serta informasi verbal dari informan. Data ini didapat melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang berkaitan dengan implementasi *Four Levers Of Control* dalam sistem pengendalian manajemen di PT. Haruka Jasa Samudera.

Sumber data Data primer adalah informasi yang dikumpulkan langsung dari sumber asli selama prosedur observasi dan wawancara di lokasi penelitian (Sugiyono, 2021:194). Data sekunder berasal dari dokumen atau catatan yang telah tersedia sebelumnya, bukan langsung dari sumber aslinya.

Penelitian ini menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu wawancara dan

dokumentasi. Wawancara dilakukan melalui tanya jawab langsung di PT. Haruka Jasa Samudera.

3.3 Metode dan Proses Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk memastikan bahwa hasil penelitian tersusun secara sistematis, terarah, dan mudah dipahami. Tahapan-tahapan berikut digunakan dalam proses analisis data, pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil

Belief system yang diterapkan oleh PT. Haruka Jasa Samudera tercermin dari keberadaan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan yang berfungsi sebagai pedoman utama bagi seluruh karyawan dalam bekerja. Visi dan misi ini menjadi dasar arah strategis perusahaan serta acuan dalam pencapaian target operasional jangka panjang. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan mengomunikasikan visi dan misi tersebut secara langsung melalui pelatihan awal bagi karyawan baru, briefing rutin, serta rapat koordinasi yang dipimpin manajemen. Komunikasi yang konsisten ini bertujuan memastikan bahwa seluruh karyawan memahami arah strategis perusahaan dan bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *belief system* memberikan pengaruh positif terhadap semangat dan motivasi kerja karyawan. Karyawan merasakan dorongan moral karena memahami bahwa pekerjaan yang mereka lakukan berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan kepuasan pelanggan. Pemahaman mendalam ini terbentuk atas dasar komunikasi yang konsisten dari manajemen, baik melalui sosialisasi rutin maupun keteladanan langsung pimpinan yang mencontohkan kedisiplinan serta integritas sehari-hari.

4.2 PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa PT. Haruka Jasa Samudera telah menerapkan *Belief System* dengan baik sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Hal ini tercermin dari adanya pernyataan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan yang jelas serta dijadikan pedoman utama dalam menjalankan kegiatan operasional. Visi dan misi perusahaan berfungsi sebagai arah strategis dalam pencapaian tujuan organisasi dan menjadi acuan bagi seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Penyampaian visi, misi, dan nilai-nilai organisasi dilakukan secara langsung oleh manajemen, khususnya pada saat orientasi dan pelatihan karyawan baru. Selain

itu, penerapan belief system juga diperkuat melalui keteladanan pimpinan yang menunjukkan perilaku kerja disiplin, bertanggung jawab, dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan. Perusahaan juga melakukan evaluasi secara berkala terhadap pemahaman dan penerapan visi-misi oleh karyawan melalui pimpinan masing-masing divisi, guna memastikan keselarasan antara perilaku karyawan dengan arah strategis perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang membahas penerapan *belief system* dalam kerangka *Four Levers Of Control*. Penelitian oleh Ludong dkk. (2024) menunjukkan bahwa penerapan *belief system* yang dikomunikasikan secara jelas dan konsisten mampu mendukung pelaksanaan tugas karyawan serta meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian Naibaho dkk. (2025) juga menyatakan bahwa penerapan *Four Levers Of Control* secara menyeluruh, termasuk *belief system*, dapat meningkatkan efektivitas sistem pengendalian manajemen pada perusahaan jasa.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Analisis Implementasi *Four Levers Of Control* untuk Meningkatkan Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Haruka Jasa Samudera, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. PT. Haruka Jasa Samudera telah menerapkan *Four Levers of Control* dengan cukup baik dan saling melengkapi. Keempat elemen ini terintegrasi secara efektif untuk membantu mengendalikan operasional, mendongkrak kinerja, dan mencapai tujuan strategis organisasi.
2. *Belief System* diterapkan melalui visi, misi, dan nilai perusahaan sebagai pedoman kerja karyawan. Nilai-nilai ini disosialisasikan secara aktif melalui orientasi dan pengarahan, walau ke depannya masih perlu diperkuat dengan perluasan media komunikasi internal.
3. *Boundary System* dijalankan melalui kode etik dan SOP untuk menjaga disiplin dan keselarasan strategi. Sistem ini membatasi perilaku kerja dengan jelas, namun tetap menuntut konsistensi pengawasan di lapangan dan penegakan sanksi yang lebih tegas bagi pelanggar.
4. *Diagnostic Control System* digunakan untuk memantau kinerja, anggaran, pencapaian target, serta melakukan tindakan korektif. Pengendalian formal ini diwujudkan lewat evaluasi rutin, *planning and budgeting*, dan mekanisme *reward and punishment*.
5. *Interactive Control System* mendukung komunikasi dua arah dan pengambilan keputusan, meskipun adaptasi terhadap ketidakpastian masih perlu ditingkatkan.

Interaksi positif difasilitasi lewat rapat divisi dan kotak saran, namun perusahaan dituntut untuk memperkuat strategi adaptif berbasis teknologi agar lebih cepat merespons dinamika lingkungan.

2. PENELITIAN LANJUTAN

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka saran yang dapat diberikan peneliti kepada PT. Haruka Jasa Samudera adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu memperluas dan memperkuat bentuk komunikasi visi, misi, serta nilai-nilai inti organisasi kepada seluruh karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui penempelan pernyataan visi dan misi di area strategis kantor, penyampaian secara rutin dalam setiap rapat divisi, serta integrasi nilai-nilai perusahaan dalam kegiatan pelatihan dan evaluasi kinerja. Dengan demikian, seluruh karyawan akan memiliki pemahaman yang sama mengenai arah dan tujuan perusahaan.
2. Perusahaan diharapkan terus menjaga konsistensi penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan kode etik perusahaan dengan memperkuat mekanisme pengawasan dan disiplin kerja. Pengawasan dapat dilakukan melalui monitoring berkala oleh setiap kepala divisi, serta penerapan sanksi dan teguran yang tegas namun tetap proporsional. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan pembaruan SOP secara periodik agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan operasional.
3. PT. Haruka Jasa Samudera perlu meningkatkan efektivitas sistem evaluasi kinerja dengan memperluas indikator penilaian yang tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses dan perilaku kerja karyawan. Pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pelaporan dan evaluasi juga dapat membantu mempercepat analisis penyimpangan serta meningkatkan akurasi data keuangan dan operasional.
4. Dalam menghadapi ketidakpastian dan dinamika lingkungan bisnis, perusahaan perlu memperkuat kemampuan adaptif dan kolaboratif melalui forum komunikasi yang lebih interaktif antar divisi. Selain itu, perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi rutin terhadap strategi darurat (*) dan memperluas penerapan teknologi digital dalam sistem komunikasi serta pengambilan keputusan. Langkah ini diharapkan dapat membantu perusahaan merespons perubahan secara cepat dan efektif.
5. Untuk mencapai efektivitas pengendalian manajemen yang optimal, perusahaan perlu memastikan bahwa keempat elemen *Four Levers Of Control* — *Belief System*, *Boundary System*, *Diagnostic Control System*, dan *Interactive Control System* — berjalan secara terpadu dan saling mendukung. Kolaborasi yang harmonis antara nilai organisasi,

aturan kerja, sistem evaluasi, dan komunikasi strategis akan memperkuat daya saing serta keberlanjutan perusahaan di masa mendatang.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Aripin, Z., & Negara, M. R. P. (2021). Akuntansi manajemen. Deepublish.
- Baramuli, J. L., Manossoh, H., & Pinatik, S. (2023). Analisis penerapan model four levers of control dalam meningkatkan kinerja karyawan divisi keuangan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung. *Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat*, 1(2), 97–111.
- Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. D. C. (2022). Management control systems and innovation: A levers of control analysis in an innovative company. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(4), 571–591.
- Fahrid, R., Rusdi, M., & Sipayung, I. M. (2025). Pengaruh penerapan levers of control dan komitmen kerja terhadap produktivitas karyawan lapangan di PT Evans Group Perkebunan Pangkatan. *Center of Economic Students Journal*, 8(1), 410–423.
- Fauzan, H. (2024). Sistem pengendalian manajemen. INDOGO Media.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2022). Managerial accounting. Cengage Learning.
- Hasyim, M. A. N., Zamzami, S., Yanti, D., & Mandaku, M. I. (2021). Analisis penerapan model four levers of control (Studi kasus PT Indorama Synthetics Tbk polyester division di Purwakarta). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(2), 75–81.
- Hermawan, A. A., Bachtiar, E., Wicaksono, P. T., & Sari, N. P. (2021). Levers of control and managerial performance: The importance of belief systems. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 23(3), 237–261.
- Jumlad, W., & Anggriyana, P. (2024). Implementasi performance management system dengan dimensi four levers of control pada unit apron movement control (AMC) di Bandar Udara Supadio Pontianak. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 17(1), 66–71.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). Intermediate accounting. Wiley. Lehmann, L., Powers, S. T., & van Schaik, C. P. (2022). Four levers of reciprocity across human societies: Concepts, analysis and predictions. *Evolutionary Human Sciences*, 4, e11.