

Penerapan *Lever of Control* Dalam Meningkatkan Kinerja Kaeyawan Pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero)

Implementation Levers of Control in Improving Staff Performance at PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero)

Sweetha J. Lumentut , Stanly W. Alexander, Victorina Z. Tirayoh

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi, Manado, Indonesia

E-mail :

sweethalumentut@gmail.com¹, Stanly_w.alexander@yahoo.com², vtirayoh@yahoo.com³

Abstrak: Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Karena itu diperlukan alat yaitu dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen yang tepat tanpa membatasi inovasi dan kreativitas karyawan. Salah satu model sistem pengendalian yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam penerapan sistem pengendalian manajemen yaitu *Lever of Control*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *Lever of Control* pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dokumentasi dan observasi, Hasil penelitian dan pembahasan memperlihatkan bahwa secara alami PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) telah menerapkan sistem pengendalian manajemen menggunakan model *Lever of Control* hal ini dapat dilihat dari *Belief system, Boundaries System, Diagnostic Control, dan Interactive Control System* Akan tetapi peneliti menemukan kelemahan dalam dalam penerapan sistem pengendalian manajemen menggunakan model *levers of control* berupa kurang efektifnya metode penyampaian *belief system*, masih kurangnya sosialisasi atas *boundary system*, dan tidak adanya kesempatan membuka komunikasi interaktif dengan bawahan menjadi satu kelemahan dalam *interactive control system*.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, *Lever of Control*, Kinerja Karyawan

Abstract: The management control system is a system used by managers to influence organizational members to carry out organizational strategies and policies effectively and efficiently in order to achieve company goals. Because of that, a tool is needed, namely by implementing an appropriate management control system without limiting employee innovation and creativity. One of the control system models that can be used as a guide in implementing a management control system is the *Lever of Control*. The purpose of this research is to find out how the implementation of *Lever of Control* at PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) in an effort to improve employee performance. The research method used is descriptive qualitative method. Methods of data collection were carried out through interviews, documentation and observation. The results of the research and discussion show that naturally PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) has implemented a management control system using the *Lever of Control* model. This can be seen from the *Belief system, Boundaries System, Diagnostic Control, and Interactive Control System*. However, researchers found weaknesses in the implementation of management control systems using the *levers of control* model in the form of less effective *belief system* delivery methods, lack of socialization of the *boundary system*, and no opportunity to open interactive communication with subordinates, which is a weakness in *interactive control system*.

Keyword : Management Control System, *Lever of Control*, Employee Performance

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan harus memiliki rencana strategik (*strategic plan*) sebagai acuan dalam mencapai tujuan yang diinginkan dan dalam mencapainya tidak bisa hanya melibatkan satu atau dua orang saja,

melainkan dibutuhkan beberapa orang yang mau bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Baik direktur, manajer bahkan seluruh karyawan. Untuk itu diperlukan sistem pengendalian manajemen yang optimal dalam mengontrol dan mengawasi kegiatan organisasi perusahaan agar proses pencapaian tujuan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Semakin efektif sistem pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan, maka kinerja perusahaan akan semakin baik. Jika operasional perusahaan baik maka pendapatannya akan meningkat. Untuk itu manajemen perusahaan perlu mengambil keputusan berdasarkan informasi yang akurat dan tepat dalam memperhatikan kinerja dari karyawannya.

Akuntansi manajemen memiliki peran dalam memberikan jawaban atas pertanyaan dan memprediksi tren bisnis masa depan berdasarkan dengan data. Akuntansi manajemen memberikan informasi penting bagi kegiatan organisasi, karena akuntansi manajemen berfokus pada manajer, maka dalam proses pembelajarannya harus dilalui dengan pemahaman apa yang dikerjakan atau apa yang menjadi tugas seorang manajer, serta informasi apa saja yang dibutuhkan oleh manajer untuk mendukung proses pengambilan keputusan dalam menjalankan bisnisnya.

Tidak bisa dipungkiri bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan pasti akan muncul berbagai macam permasalahan. Masalah yang sering muncul adalah, kurangnya pengarahan dari pimpinan atau manajer maupun kepala departemen, kurangnya motivasi dan keterbatasan pribadi. Melihat kondisi tersebut, Robert Simon pada tahun 2000 mengemukakan teori yang menjadi acuan dalam sistem pengendalian manajemen yaitu kerangka model *Levers of Control*. Model ini terdiri dari empat alat, yaitu *Belief System*, *Boundary System*, *Diagnostic Control System* dan *Interactive Control System* yang saling berhubungan, bekerja sama, dan melengkapi untuk mengendalikan perusahaan. *Belief system* menjelaskan tentang visi misi beserta tujuan perusahaan, *boundary system* tentang batasan-batasan yang harus dipatuhi dan tidak boleh dilakukan, *diagnostic control system* memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan, dan menyediakan mekanisme pemantauan, sedangkan *interactive control system* yaitu proses komunikasi dua arah antara manajer dengan bawahan pada berbagai tingkat organisasi.

PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pendistribusian barang pada konsumen yang berlokasi di Manado dengan memiliki karyawan berjumlah 83 orang, dengan rincian pada bagian gudang 51 karyawan, bagian kantor 12 karyawan, 20 *sales marketing* dan memiliki wilayah operasional pengembangan usaha di Manado, Kotamobagu, Gorontalo, dan Maluku Utara. Dengan banyaknya karyawan yang bekerja pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) sehingga dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan memerlukan penerapan sistem pengendalian manajemen untuk mengontrol, mengawasi dan mengevaluasi guna menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas agar dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Sumarsan (2020:4), sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

Konsep *Four Levers of Control*

Pada tahun 1995 seorang profesor Universitas Harvard, Robert Simons memperkenalkan model *four levers of control* yang menjadi acuan dalam sistem pengendalian. Model ini terdiri dari empat alat, yaitu *Belief System*, *Boundary System*, *Diagnostic Control System* dan *Interactive Control System* yang saling berhubungan, bekerja sama, dan melengkapi untuk mengendalikan perusahaan (Simon, dikutip dari Adhitama dan Aulia 2017:36). *Belief system* menjelaskan tentang visi misi beserta tujuan perusahaan, *boundary system* tentang batasan-batasan yang harus dipatuhi dan tidak boleh dilakukan, *diagnostic control system* memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan, dan menyediakan mekanisme pemantauan, sedangkan *interactive control system* yaitu proses komunikasi dua arah antara manajer dengan bawahan pada berbagai tingkat organisasi. Model ini memadukan suatu sistem pengendalian yang bukan hanya dapat mengontrol pengimplementasian strategi saja, namun juga tidak menghalangi kreativitas yang dimiliki oleh setiap karyawan pada perusahaan tersebut. Dua dari empat pengendalian, yaitu *Belief System* dan *Interactive Control System*, merupakan sistem pengendalian yang digunakan sebagai kontrol positif terhadap para karyawan untuk semakin kreatif dan memiliki motivasi untuk mencari hal-hal yang baru. Sedangkan, dua pengendalian lainnya, yaitu

Boundary System dan *Diagnostic Control System* merupakan suatu sistem yang membatasi perilaku setiap karyawan (Simon, 1995 : 34)

Kinerja Karyawan

Konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur dan menilai kinerja karyawan dalam Meithania Indrasari (2017:57) yaitu:

1. Faktor kualitas kinerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian, keterampilan dan kecapakan kerja.
2. Faktor kuantitas kerja, diukur dari kemampuan secara kuantitas didalam mencapai target atau hasil kerja atss pekerjaan-pekerjaan baru.
3. Faktor pengetahuan, meninjau kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
4. Faktor keandalan, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisatif dan disiplin.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan gambaran dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan. Kinerja organisasi berhubungan dengan serangkaian elemen yang menambah efektivitas organisasi, seperti produktivitas organisasi yang lebih tinggi, kesuksesan produk baru, loyalitas konsumen yang meningkat, peningkatan kualitas layanan yang dirasakan, return finansial yang lebih besar atau pertumbuhan perusahaan yang lebih cepat (Pedroche dkk., 2017).

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Tujuan pendekatan deskriptif kualitatif ini adalah untuk memberikan pemahaman secara mendalam tentang objek yang diteliti sehingga dapat memperoleh gambaran secara lengkap dan secara rinci dari permasalahan yang dirumuskan. Jenis penelitian ini dilakukan secara langsung dengan mendatangi sumber datanya, yaitu PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero), untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam rangka mengetahui penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model *levers of control* pada perusahaan tersebut.

Penelitian ini dilakukan di PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya, Jln. A.A Maramis No.6, Kairagi Dua, Kec. Mapanget, Kota Manado. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember 2022 sampai dengan bulan Januari 2023.

Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

2.1 Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang didapatkan penulis secara langsung dari perusahaan terkait, yaitu PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero). Data kualitatif merupakan data yang menjelaskan suatu fenomena atau kejadian yang bersumber dari lokasi penelitian berupa uraian dan keterangan untuk melakukan analisis dan menyajikannya dalam penelitian melalui teori-teori yang berlaku. Adapun data yang diperlukan dalam penelitian ini berkaitan dengan visi dan misi perusahaan serta nilai-nilai dasar dari perusahaan, *business conduct boundaries* dan *strategic boundaries*. sistem manajemen kinerja, rencana kerja dan anggaran perusahaan (*planning and budgeting*), dan ketidakpastian strategi.

2.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara pada narasumber yang dipercaya dapat memberikan informasi yang relevan terkait dengan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *levers of control* pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero). Data dalam penelitian ini berupa data yang secara langsung penulis dapatkan dari pihak manajemen perusahaan melalui wawancara, dokumentasi, dan

observasi.

2.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang yang diperoleh dalam penelitian ini dilakukan secara langsung dengan melaksanakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kegiatan yang berkaitan dengan penerapan *levers of control* pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya. Wawancara dilakukan secara langsung dengan narasumber pada perusahaan yaitu dengan Human Resource Manager, Kepala Gudang, dan Bagian Administrasi Keuangan dan menggunakan metode *semi structured interview* dan dengan terlebih dahulu melakukan perjanjian waktu terhadap responden. dokumensi yang dimaksud adalah bahan tertulis, gambar, foto dan dokumen yang ada di perusahaan yang mendukung penelitian.

2.4 Metode Analisis dan Proses Analisis

2.4.1 Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif kualitatif yang dilakukan dengan proses menganalisis, menggambarkan serta meringkas setiap kejadian maupun fenomena yang terjadi dari data yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara maupun pengamatan yang dilakukan di lapangan yang kemudian hasil penelitian diolah dan dianalisis untuk diambil kesimpulannya.. Analisis deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan secara menyeluruh dan mendalam kejadian dari berbagai fenomena yang diteliti.

2.4.2 Proses analisis

Proses analisis data yang dilakukan peneliti saat melaksanakan penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Tahap pertama peneliti melakukan observasi ke lokasi penelitian untuk mendapatkan gambaran umum mengenai perusahaan yang akan dijadikan objek penelitian.
- b. Kemudian peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan responden pada perusahaan untuk mendapatkan data primer yang dibutuhkan berkaitan dengan penelitian.
- c. Pada tahap ini peneliti melakukan pengumpulan data dari berbagai sumber dokumen berupa catatan informasi, gambar, yang ada di perusahaan yang berkaitan penelitian ini.
- d. Kemudian peneliti melakukan pengelompokkan dan pemisahan data yang telah ditemukan untuk mengetahui bagaimana penerapan *Levers of Control* dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero).
- e. Setelah melakukan analisis data, maka akan dilakukan pengambilan kesimpulan berdasarkan hasil penelitian dan akan diberikan saran.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

3.1.1 *Belief System*

Belief System yang ada di PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) dapat dilihat dari Visi dan Misi serta *Core Belief* yaitu *Focus on consumer, Teamwork, Emphaty* yang menjadi pedoman karyawan dalam mencapai tujuan dan target jangka panjang perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan *Human Resource* PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) menerapkan *CSR (Corporate Social Responsibility)* yang merupakan bentuk tanggung jawab sosial untuk membangun hubungan baik dengan karyawan, masyarakat, pemerintah dan lingkungan salah satunya seperti, pada hari keagamaan kristen ibadah natal jemaat, perusahaan berkontribusi dalam memberikan sumbangan berupa natura kepada masyarakat dan pemerintah setempat. Pada saat melakukan penelitian, peneliti mendapati bahwa sebagian besar karyawan tidak mengetahui visi misi perusahaan, Hal ini terjadi karena kurangnya pengetahuan serta pemahaman dari karyawan tentang tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti bahwa mendapati kurangnya informasi atau penyampaian dari perusahaan mengenai visi misi perusahaan seperti tidak ada visi dan misi yang ditempel di dinding perusahaan dan kurangnya pemaparan visi misi dari manajer kepada karyawan.

3.1.2 *Boundary System*

Boundary System yang dimiliki PT. Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) bagian Gudang terdapat 2 jenis yaitu: *business conduct boundaries* dan *strategic boundaries*. *Business conduct boundaries* atau disebut juga dengan batasan-batasan perilaku bisnis atau kode etik perusahaan mengenai pernyataan-pernyataan yang memberikan batasan pada *values* yang dimiliki perusahaan untuk lebih memperjelas hal-hal apa saja yang tidak boleh dilakukan dalam kaitannya dengan perilaku orang-orang yang ada dalam perusahaan. *Business conduct boundaries* PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) berpedoman pada Tata Tertib Perusahaan dan Peraturan Pemerintah. Peraturan-peraturan tersebut dibuat dengan disertai sanksi yang tegas bagi setiap karyawan yang melanggar. *Strategic Boundaries* atau disebut juga batasan strategis perusahaan dapat dilihat dari adanya SOP (*Standard Operating Procedure*) dan Sistem Perencanaan Strategis. Pada perencanaan strategis dilakukan setiap bulan ke 6 tahun berjalan dalam menyusun *budget* untuk tahun berikutnya, setiap departemen mengajukan *capital expenditure* sesuai kebutuhan operasional masing-masing. Penyusunan rencana strategis perusahaan dibuat berdasarkan pedoman data aktual yang telah disusun dan terjadi ditahun sebelumnya berupa kalender kerja di tahun mendatang, perubahan kondisi ekonomi konsumen, peraturan pemerintah dan kondisi *competitor*.

3.1.3 *Diagnostic Control System*

Diagnostic Control System atau disebut juga Sistem Kontrol Diagnostik yang digunakan PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) yaitu dengan Sistem Manajemen Kinerja, Rencana Kerja dan Anggaran (*Planning and Budgeting*) yang kemudian dilakukan pemberian *Reward* dan *Punishment* pada karyawan. Sistem Manajemen Kinerja merupakan sistem yang berisi *job description* yang telah direncanakan oleh pimpinan perusahaan yang kemudian ditindak lanjuti dengan melakukan penilaian. Kinerja Perusahaan dinilai setiap bulan dari hasil *revenue* perusahaan, *compare budget*, dengan cara membandingkan pendapatan bulan ini dengan bulan yang sebelumnya. Dalam proses penyusunan anggaran (*Planning dan Budgeting*) dimulai dengan melewati semester satu yaitu dari bulan januari-juli dan saat memasuki semester ke dua dalam tahun berjalan di bulan Agustus-Desember. Dengan tujuan agar perusahaan sudah memiliki data historis dalam tahun berjalan dari bulan Januari sampai Juli itu seperti apa, sehingga sudah ada dasar untuk menentukan anggaran di tahun depan.

3.2.4 *Interactive Control System*

Penerapan *Interactive Control System* pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) dilihat dari adanya komunikasi antara pimpinan, dengan karyawan dalam memberikan saran dan mengambil keputusan bersama. Komunikasi antara atasan dengan karyawan secara formal dilakukan pada saat *training*, dan informal dilakukan pada saat meeting. Setiap minggu pimpinan melakukan *meeting* pagi bersama dengan seluruh karyawan untuk mengevaluasi dan mendengarkan informasi mengenai berbagai faktor-faktor apa saja yang dapat terjadi dilapangan yang mempengaruhi kinerja, misalnya transportasi yang kurang memadai karena adanya kerusakan kendaraan operasional yang memerlukan perbaikan, sehingga mempengaruhi kinerja logistik gudang dan menyebabkan kerugian akibat target yang tidak tercapai.

3.2. Pembahasan

3.2.1 Penerapan *Belief System*

Dari hasil penelitian diperoleh hasil bahwa PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) telah memiliki visi, misi serta *core belief* yaitu *Focus on consumer, Teamwork, Emphaty* yang pedoman karyawan dalam mencapai tujuan dan target jangka panjang perusahaan PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) juga menerapkan *CSR (Corporate Social Responsibility)* yang merupakan bentuk tanggung jawab sosial untuk membangun hubungan baik dengan karyawan, masyarakat, pemerintah dan lingkungan.

Tabel 1. Hasil Penilaian Penerapan *Belief System*

No.	<i>Belief System</i>	Penerapan di Perusahaan	Sesuai/Belum
	Memiliki pernyataan Visi-Misi yang mengandung nilai-nilai inti organisasi dalam mencapai tujuan dan target jangka Panjang.	Perusahaan telah memiliki Visi dan Misi yang menjadi pedoman setiap karyawan dalam bekerja.	Sudah sesuai dengan <i>belief system</i> karena perusahaan telah memiliki nilai fundamental yaitu Visi dan Misi perusahaan.

<i>Top management</i> mengkomunikasikan Misi serta nilai-nilai perusahaan kepada karyawan.	<i>Top management</i> mengkomunikasikan nilai-nilai inti perusahaan pada saat training karyawan baru.	Sudah sesuai, dengan <i>belief system</i> yaitu dengan melakukan penyampaian secara langsung pada saat training karyawan baru
Setiap karyawan mengetahui dan memahami visi dan misi perusahaan.	Perusahaan hanya menyampaikan visi misi perusahaan pada saat perekrutan karyawan baru yaitu lewat training.	Sudah sesuai dengan <i>belief system</i> , akan tetapi masih kurangnya pemaparan dan pemahaman secara intens tentang visi serta misi perusahaan kepada karyawan dikarenakan penyampaian hanya dilakukan pada saat karyawan pertama kali direkrut.

Sumber : Hasil pengolahan data (2023)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) telah menerapkan *belief system* akan tetapi masih terdapat kurangnya pemaparan dan pemahaman tentang visi serta misi perusahaan maka akan berdampak pada ketidakmengertiannya karyawan terhadap tujuan perusahaan, Untuk itu perusahaan perlu memberikan penyampaian dan komunikasi tentang pemahaman sistem kepercayaan pada setiap karyawan, ketika *belief system* dapat berjalan maka akan memberi perubahan dan perbaikan pada tingkah laku dan pemikiran karyawan, lewat komunikasi dan sosialisasi visi misi perusahaan kepada karyawan antara lain dalam bentuk komunikasi secara langsung dan dalam bentuk media cetak seperti, *banner*, baliho dan pamflet.

3.2.2 Penerapan *Boundary System*

Terdapat dua hal dalam penerapan *Boundary System* yang ada pada perusahaan yaitu melalui *Business Conduct Boundaries* dan *Strategic Boundaries* yang merupakan batasan perilaku bisnis yang harus ditaati oleh setiap karyawan dan batasan strategis untuk mendukung sasaran-sasaran strategis perusahaan. Dari hasil wawancara observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, *Business Conduct Boundaries* pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) dan bagian Gudang dapat dilihat dari adanya batasan-batasan bisnis perusahaan seperti Tata Tertib Perusahaan dan telah berpedoman pada Peraturan Pemerintah. Tujuan diterapkan batasan-batasan perilaku bisnis di PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) untuk mengatur jalannya interaksi antara karyawan yang bekerja di perusahaan. Dalam batasan-batasan perilaku bisnis PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) telah memberikan peraturan dan sanksi tegas yang melanggar ketentuan yang dijadikan batasan perilaku bisnis perusahaan. Dalam *Strategic Boundaries* pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) dapat dilihat dari adanya Sistem Perencanaan Strategis dan Standar Operasional Prosedur (SOP).

Tabel 2. Hasil Penilaian Penerapan *Boundary System*

No	<i>Boundary System</i>	Penerapan di Perusahaan	Sesuai/Belum
	Memiliki batasan perilaku bisnis atau kode etik perusahaan untuk lebih memperjelas hal apa saja yang tidak boleh dilakukan dalam kaitannya dengan perilaku orang-orang yang terlibat dalam perusahaan	PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) berpedoman pada Tata Tertib Perusahaan dan UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan Bab X perlindungan, pengupahan dan kesejahteraan.	Sudah sesuai dengan <i>boundary system</i> karena perusahaan telah berpedoman pada batasan perilaku bisnis atau kode etik perusahaan.

<p>Memiliki perencanaan strategis dan standar operasional prosedur (SOP) dengan mengkomunikasikan kepada tenaga kerja tentang batasan atau perilaku yang dilarang perusahaan.</p>	<p>Dalam perencanaan strategis perusahaan melakukan perencanaan dan penganggaran yang dilakukan setiap bulan ke 10 ditahun berjalan atau dilakukan pada bulan oktober dan november dalam menyusun <i>budget</i> untuk tahun berikutnya, dan standar operasional prosedur(SOP) perusahaan telah dicantumkan ketentuan-ketentuan yang harus dilakukan oleh seluruh orang-orang dalam perusahaan dan sanksi yang tegas apabila karyawan melakukan tindakan yang dilarang,</p>	<p>Sudah sesuai dengan <i>boundary system</i> karena PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) telah menerapkan batasan strategis perusahaan berupa perencanaan strategis dan sanksi untuk setiap pelanggaran peraturan.</p>
<p>Setiap karyawan mengetahui dan memahami kode etik atau batasan perilaku bisnis, SOP serta sanksi perusahaan.</p>	<p>Penyampaian mengenai kode etik atau batasan perilaku serta SOP dan sanksi perusahaan dilihat dari adanya penempelan pemberitahuan di dinding pintu masuk karyawan dan bagi karyawan baru akan menandatangani dokumen kode etik dan SOP perusahaan yang telah dipahami dan dimengerti sebelum Ia bekerja dan ditindak lanjuti dengan adanya proses training agar karyawan baru lebih memahami dan mengeti SOP dan sanksi perusahaan.</p>	<p>Sudah sesuai dengan <i>boundary system</i> karena adanya bentuk komunikasi yang baik dari perusahaan serta bentuk persetujuan dari karyawan bahwa ia mengerti dan memahami peraturan yang ada.</p>

Sumber : Hasil pengolahan data (2023)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti diperoleh hasil PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) telah menerapkan *boundary system*. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya kesesuaian dengan unsur-unsur dalam sistem batasa yang diterapkan oleh perusahaan. Walaupun terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) dan peraturan yang ada, namun menurut *general manager* perusahaan telah menerapkan langkah-langkah penanganan seperti pemberian teguran dan sanksi yang tegas untuk memastikan bahwa seluruh karyawan tetap terus pada SOP dan aturan yang berlaku dalam bekerja.

3.2.3 Penerapan *Diagnostic Control System*

Perusahaan dapat melakukan pemantauan serta evaluasi dengan mudah terhadap proses operasional dan kinerja karyawan lewat penerapan *diagnostic control system*. Penerapan *diagnostic control system* pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) tercermin dari adanya Sistem Manajemen Kinerja, Rencana Kerja dan Anggaran (*Planning* dan *Budgeting*) yang kemudian dalam memaksimalkan hasil pengimplementasian strategi, maka dilakukannya penerapan strategi dengan pemberian *reward* dan *punishment*, yaitu seperti memberikan penghargaan berupa insentif dan bonus bingkisan produk yang telah disediakan bagi karyawan teladan dan bagi karyawan dengan kinerja yang buruk akan diberikan surat peringatan bahkan sampai pada pemutusan kontrak kerja. Dalam penerapan Sistem Manajemen Kinerja, setiap karyawan akan diberikan *job description* yang telah direncanakan oleh pimpinan perusahaan yang kemudian akan dievaluasi dan membandingkan hasil yang dicapai dengan rencana yang telah disusun.

Tabel 3. Hasil Penilaian Penerapan *Diagnostic Control System*

No.	<i>Diagnostic Control System</i>	Penerapan di Perusahaan	Sesuai/Belum
-----	----------------------------------	-------------------------	--------------

Perusahaan memiliki sistem penilaian kinerja untuk membandingkan hasil yang dicapai dengan rencana yang disusun.	Perusahaan memiliki Sistem Manajemen Kinerja yang berisi <i>job description</i> yang telah direncanakan oleh pimpinan perusahaan yang kemudian ditindak lanjuti dengan melakukan penilaian. Perusahaan juga melakukan penilaian kinerja keuangan setiap bulan dari hasil <i>revenue</i> perusahaan, yaitu melakukan <i>compare budget</i> , dengan membandingkan pendapatan bulan ini dengan bulan sebelumnya yang dilakukan guna memantau target pencapaian perusahaan.	Sudah sesuai dengan <i>Diagnostic Control System</i> karena perusahaan telah terdapat sistem penilaian kinerja perusahaan dan penilaian kinerja karyawan yang membandingkan pencapaian hasil dengan target perusahaan.
Perusahaan merencanakan bagaimana operasional akan dilakukan melalui perencanaan strategis.	Perencanaan strategis yang dilakukan perusahaan dilihat dari adanya laporan <i>Planning and Budgeting</i> . Setiap divisi menyusun rencana kerja dan anggaran berdasarkan penyesuaian dan membandingkan dengan data aktual dari periode sebelumnya dan untuk melihat peluang di tahun yang akan datang. Semua department memberikan pengajuan <i>capital expenditure</i> sesuai kebutuhan operasional masing-masing. Seperti berisikan setiap rencana beserta anggaran yang akan dibutuhkan oleh perusahaan.	Sudah sesuai dengan <i>diagnostic control system</i> karena Sudah sesuai dengan <i>diagnostic control system</i> karena terdapat sistem perencanaan strategis yang berisi <i>planning and budgeting</i> perusahaan untuk pelaksanaan kegiatan operasionalnya.
Perusahaan memonitor atas hasil pengukuran kinerja guna memantau progres pencapaian tujuan organisasi yang kemudian di berikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> atas hasil yang telah dicapai.	Sistem Manajemen Kinerja merupakan sistem yang berisi <i>job description</i> yang telah direncanakan oleh pimpinan perusahaan yang kemudian ditindak lanjuti dengan melakukan penilaian. Contohnya, karyawan yang <i>stay</i> di gudang memiliki <i>job desc</i> memastikan dan menangani barang-barang <i>bad stock</i> , dimana barang tersebut harus sisihkan untuk tidak dijual. Setiap 6 bulan akan dievaluasi oleh manajer perusahaan. Dan bagi karyawan dengan kinerja yang baik akan mendapatkan <i>rewards</i> dan <i>punishment</i> bagi kinerja yg buruk.	Sudah sesuai dengan <i>diagnostic control system</i> karena perusahaan telah melakukan monitoring atas penilaian kinerja yang dilakukan dengan. kemudian di berikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> atas hasil yang telah dicapai.

Sumber : Hasil pengolahan data (2023)

Berdasarkan penelitian diperoleh bahwa PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) sudah menerapkan *Diagnostic Control System*. Hal ini dapat dilihat dengan adanya kesesuaian dengan unsur-unsur dalam sistem ini dalam penerapan di perusahaan. Perusahaan harus mempertahankan penerapan *Diagnostic Control System* yang sudah ada sebagai alat pengukur pengendalian dalam perusahaan untuk digunakan dalam pendeteksian hal-hal menyimpang yang mungkin terjadi sehingga dapat dilakukan perbaikan secara dini sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

3.2.4 Penerapan *Interactive Control System*

Penerapan *Interactive Control System* dilihat dari adanya komunikasi antara pimpinan, dengan karyawan dalam memberikan saran dan mengambil keputusan bersama. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan didapati bahwa penerapan *Interactive Control System* Pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) dapat dilihat dari adanya komunikasi antara atasan dengan karyawan secara formal dilakukan pada saat *training*. Setiap minggu pimpinan melakukan *meeting* pagi bersama dengan seluruh karyawan untuk mengevaluasi dan mendengarkan informasi mengenai berbagai faktor-faktor apa saja yang dapat terjadi dilapangan yang mempengaruhi kinerja, misalnya transportasi yang kurang memadai karena adanya kerusakan kendaraan operasional yang memerlukan perbaikan, sehingga mempengaruhi kinerja logistik gudang dan

menyebabkan kerugian akibat target yang tidak tercapai.

Tabel 4. Hasil Penilaian Penerapan *Interactive Control System*

No.	<i>Interactive Control System</i>	Penerapan di Perusahaan	Sesuai/Belum
	Terdapat pola interaktif yang melibatkan karyawan untuk pengambilan keputusan.	Adanya komunikasi antar karyawan dan atasan secara formal dilakukan pada saat <i>training</i> , maupun setiap minggunya diadakan <i>meeting</i> pagi misalnya dalam mengevaluasi dan mendengarkan informasi mengenai berbagai faktor-faktor apa saja yang dapat terjadi dilapangan yang mempengaruhi kinerja.	Sudah sesuai dengan <i>interactive control system</i> karena adanya komunikasi antara top management dengan karyawan.
	Sistem pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang membentuk agenda penting dan berkelanjutan melalui komunikasi yang efektif antar manajer puncak.	Setiap 1 bulan 1 kali dalam <i>Planning and budgeting</i> dibuat dengan berdasarkan data Laporan Laba Rugi perusahaan ditahun sebelumnya dan juga berdasarkan data-data peristiwa aktual yang terjadi dan dalam pengerjaannya diperlukan diskusi antara para divisi manajer dan manajer akuntansi yang selanjutnya akan melaporkan kepada divisi keuangan perusahaan untuk dilakukan evaluasi terkait laporan realisasi anggaran keuangan untuk mengetahui apa saja kendala dan masalah yang terjadi selama 1 bulan berjalan sehingga jika terdapat masalah manajer langsung menangani hal tersebut.	Sudah sesuai dengan <i>interactive control system</i> karena PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) telah terdapat diskusi antar manajer puncak dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan.

Sumber : Hasil pengolahan data (2023)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diperoleh hasil bahwa PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) telah menerapkan *Interactive Control System* dengan baik.

4. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) telah menerapkan sistem pengendalian manajemen menggunakan unsur-unsur *levers of control* yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system*. Akan tetapi dalam penerapan *belief system* dan *interactive control system* belum efektif hal ini dikarenakan kurangnya pola komunikasi interaktif dari atasan dalam menyampaikan nilai inti perusahaan serta tidak ada visi dan misi dalam bentuk media cetak yang dipajang di dinding perusahaan sehingga kurangnya pengetahuan dari sebagian besar pegawai yang ada..

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka saran yang dapat peneliti berikan dengan harapan dapat membantu dan bermanfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan guna meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) perlu membangun komunikasi *belief system* dengan komunikasi secara langsung berupa penyampaian yang dilakukan oleh manajer saat merekrut karyawan baru dan pada saat *meeting* pagi dan komunikasi secara tidak langsung yaitu dalam media cetak seperti, *banner*, baliho yang ditempel di setiap sudut strategis perusahaan agar dapat dilihat oleh seluruh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhitama, S., & Aulia, D. R. R. (2017). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model four levers of control di pusat pendidikan dan pelatihan bea dan cukai. *Info Artha*, 1(1), 35-46.
<https://doi.org/10.31092/jia.v1i1.16>
- Anthony, R. N. dan Govindarajan, V. 2018. *Management Control System*. Buku 1 Edisi 11 Jakarta: Salemba Empat..
- Firmansyah .D., Saepuloh .D., dan Susetyo, D, P. 2020. Akuntansi Manajemen Informasi & Alternatif Untuk Pengambilan Keputusan. Tangerang: Bidara Cendekia Ilmi Nusantara
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2015. *Modul Chartered Accountant*. Akuntansi Manajemen Lanjutan. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia
- Jessica, A., & Alimbudiono, R. S. (2019). Penerapan Levers of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Family Business PT X di Surabaya. *CALYPTRA*, 7(2), 309-324.
<https://journal.ubaya.ac.id/index.php/jimus/article/view/3175>
- Hasyim, M., Zamzami, S., Yanti, D., & Mandaku, M. (2021). Analisis Penerapan Model Four Levers of Control (Studi Kasus PT Indorama Synthetics Tbk Polyester Division di Purwakarta). *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(2).
<https://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/widyacipta/article/view/10635>
- RATU, M. K., MEIRIASARI, V., & EMILDA, E. (2022). PENGGUNAAN LEVERS OF CONTROL DALAM SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN SERTA PENERAPANNYA DI INDONESIA. *Maqdis: Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 7(2), 37-59.
<https://ejournal.uinib.ac.id/febi/index.php/maqdis/article/view/258>
- Ponto, M. T. (2023). Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis *Levers Of Control* Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bagian Operasional Pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 6(2), 1401-1410
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekosobudkum/article/view/46000>
- Pratama, R. 2020. *Pengantar Manajemen*. Cetakan Pertama. Deepublish Publisher. Yogyakarta.
- Ruhyat, I., Meria, L., & Julianingsih, D. 2022. Peran Pelatihan Dan Keterikatan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Industri Telekomunikasi. *Technomedia Journal*, 7(1), 90-110.
<https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1855>
- Salman, K,R dan Farid, M. 2017. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit : Indeks, Jakarta
- Saputra, P. H., Bone, H., dan Permatasari, I. 2019. Peran *Levers of Control* terhadap Hubungan Antara Perencanaan Strategis dan Kinerja UMKM. *Business Innovation & Entrepreneurship Journal* 1(3): 166-174.
<https://doi.org/10.35899/biej.v1i3.69>
- Sastroatmodjo, S., & Purnairawan, E. (2021). *Pengantar Akuntansi*. Media Sains Indonesia.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sumarsan, Thomas. 2017. *Akuntansi Dasar dan Aplikasi dalam Bisnis* Versi IFRS Edisi 2 Jilid I. Jakarta.