

Application Of The Four Levers Of Control Model In Improving Company Performance At The Sintesa Hotel Peninsula Manado

Penerapan Model *Four Levers Of Control* Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado

Gisela Marsheila Annette Warouw^{1*}, Sonny Pangerapan², Rudy J. Pusung³

Universitas Sam Ratulangi^{1,2,3}

giselawarouw12@gmail.com¹, pangerapansonny@yahoo.com², rudypusung017@gmail.com³

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Management Control System is a series of continuous actions and activities that occur in all organizational activities in order to achieve company goals and objectives. At this time the business competition that is created is so tight, companies need an optimal management control system model that is able to motivate employees to be creative and innovative so that company performance can increase. One model that can be used as a guide in the implementation of a management control system is the Four Levers of Control model. The purpose of this study was to determine how the implementation of the Four Levers of Control model at the Sintesa Peninsula Hotel Manado in an effort to improve company performance. The research method used is a qualitative descriptive method. Methods of data collection is done through interviews, documentation and observation. The results of the study show that the implementation of the management control system has fulfilled the four elements of Levers of Control and play a role in providing a good influence as seen from the increase in company performance at the Sintesa Peninsula Hotel Manado.

Keywords: Management Control System, Four Levers of Control

ABSTRAK

Sistem Pengendalian Manajemen merupakan serangkaian tindakan dan aktivitas berkelanjutan yang terjadi dalam semua aktivitas organisasi demi mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Pada masa sekarang ini persaingan bisnis yang tercipta begitu ketat sehingga perusahaan membutuhkan suatu model sistem pengendalian manajemen yang optimal serta mampu memotivasi para karyawan untuk bersikap kreatif dan inovatif agar kinerja perusahaan dapat meningkat. Salah satu model yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam penerapan sistem pengendalian manajemen yaitu model *Four Levers of Control*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan model *Four Levers of Control* pada Hotel Sintesa Peninsula Manado dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dokumentasi, observasi, dan studi kepustakaan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen telah memenuhi empat unsur model *Levers of Control* dan berperan memberikan pengaruh yang baik terlihat dari adanya peningkatan kinerja perusahaan pada Hotel Sintesa Peninsula Manado.

Kata Kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Four Levers of Control

1. Pendahuluan

Dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan, setiap perusahaan harus memiliki sistem dan tenaga kerja yang berkualitas, dalam hal ini harus menerapkan sistem pengendalian manajemen yang optimal. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam pencapaian tujuan pasti akan muncul berbagai permasalahan. Permasalahan yang biasa muncul dalam penerapan sistem pengendalian manajemen adalah kurangnya komunikasi antara pimpinan dan karyawan,

kurangnya motivasi, dan adanya keterbatasan individu. Untuk itu perlu bagi perusahaan untuk menerapkan sistem pengendalian manajemen yang tepat tanpa membatasi inovasi dan kreativitas setiap karyawan. Semakin baik sistem pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut, jika kinerja perusahaan baik maka pendapatan yang dimiliki oleh perusahaan akan semakin meningkat.

Manajemen perusahaan menggunakan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai alat untuk membangun masa depan perusahaan. Informasi yang dihasilkan akuntansi manajemen adalah salah satu pertimbangan manajemen dalam merancang strategi. Akuntansi manajemen berperan dalam memberikan 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. Namun jika implementasi sistem pengendalian manajemen perusahaan cukup lemah, maka akan memicu terjadinya penyimpangan.

Hotel Sintesa Peninsula Manado merupakan salah satu hotel bintang lima yang berlokasi di jantung Kota Manado. Industri perhotelan merupakan salah satu sektor usaha dengan tingkat persaingan yang tinggi. Apalagi tahun ini merupakan momentum kebangkitan industri pariwisata dengan semakin meredanya dampak pandemi *Covid-19*. Menurut data Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Utara jumlah kunjungan wisatawan asing ke kota Manado meningkat 38,84% pada awal tahun 2022. Hotel Sintesa Peninsula Manado perlu mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan bisnis saat ini. Salah satu cara yang dapat ditempuh hotel dalam menghadapi persaingan adalah dengan meningkatkan kinerjanya melalui penerapan sistem pengendalian manajemen yang optimal. Namun diketahui dalam Hotel Sintesa Peninsula Manado belum terdapat model yang menjadi acuan perusahaan dalam penerapan sistem pengendalian manajemen. Perusahaan hanya menerapkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan diawasi oleh manajer. Oleh karena itu, perusahaan ini tentunya sangat membutuhkan penerapan sistem pengendalian manajemen yang tidak hanya sebatas memperhatikan pengendalian namun adanya partisipasi inovasi dan kreativitas dari seluruh anggota organisasi agar kinerja perusahaannya dapat semakin meningkat dan mampu untuk menghadapi persaingan bisnis. Selain itu, Hotel Sintesa Peninsula Manado dipilih sebagai objek penelitian juga karena belum pernah dilakukannya penelitian mengenai sistem pengendalian manajemen perusahaan sehingga belum terdapat penilaian dari pihak luar sebagai sarana dalam peningkatan kinerja perusahaan.

Terdapat beberapa teori dan model yang dapat digunakan sebagai acuan untuk penerapan sistem pengendalian manajemen, salah satunya yaitu dapat dengan menggunakan teori *Four Levers of Control*. Teori ini lebih berfokus pada inovasi dan pengendalian, yang dapat memberikan Sistem Pengendalian Manajemen kemampuan untuk mempengaruhi strategi. Kekuatan model ini adalah dalam pelaksanaannya tidak dapat digunakan secara individual, tetapi saling melengkapi dan saling berhubungan, setiap sistem pengendalian yang ada tidak dapat berdiri sendiri. Teori ini memiliki empat sistem *Levers of control* yaitu *belief system* (berkaitan dengan nilai-nilai inti organisasi), *boundary system* (membatasi perilaku karyawan pada apa yang tidak dapat mereka lakukan), *diagnostic control system* (memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan) dan *interactive control system* (proses komunikasi dua arah antara manajer dengan bawahan di berbagai tingkat organisasi) yang bekerja secara bersama-sama dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Di dalam model ini, manajemen tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan perusahaan saja, namun juga mencari kesempatan dan inovasi baru yang dapat menghasilkan

strategi bisnis yang sukses. Dengan adanya model *Four Levers of Control* pasti akan sangat membantu perusahaan untuk mengevaluasi penerapan sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan tersebut.

Kerangka *Four Levers Of Control* telah banyak digunakan di bidang penelitian pengendalian manajemen. Walaupun sudah 27 tahun sejak ditemukan teori ini bukan berarti telah kehilangan relevansi namun justru semakin banyak digunakan oleh para peneliti. Terbukti dengan telah lebih dari 25.000 kali dikutip dalam *google scholar* sampai pertengahan tahun 2022. Penelitian yang menggunakan model *Four Levers of Control* di antaranya adalah penelitian oleh Adhitama dan Aulia (2017) di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai menunjukkan hasil bahwa perusahaan menerapkan seluruh model *Four Levers of Control* namun ditemukan adanya kendala- kendala dalam penerapannya. Sementara itu pada penelitian yang dilakukan oleh Siwu, Saerang dan Tirayoh (2021) yang berjudul Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Model *Four Levers of Control* Pada PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Manado menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen sudah berjalan dengan baik karena telah memenuhi unsur *Four Levers of Control*, namun khusus untuk penerapan *belief system* masih tergolong lemah.

Menurut beberapa penelitian sebelumnya, dapat dilihat bahwa penerapan model *Four Levers of Control* adalah salah satu cara menentukan bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) diterapkan oleh perusahaan atau organisasi (Felita 2017). Penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya menyimpulkan bahwa terdapat perusahaan yang masih lemah dalam penerapan sistem pengendalian manajemen, terutama dilihat dari pengaplikasian model *Four Levers of Control*. Oleh sebab itu, penulis ingin meneliti bagaimana penerapan model *Four Levers of Control* pada sistem pengendalian manajemen di Hotel Sintesa Peninsula Manado dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan tentang proses manajemen perusahaan saat ini dan gambaran penerapan sistem pengendalian manajemen berdasarkan model *Four Levers of Control*.

2. Tinjauan Pustaka

Akuntansi

Akuntansi diartikan sebagai suatu proses pencatatan, penggolongan, pengikhtisaran terhadap transaksi keuangan yang dilakukan secara sistematis dan kronologis disajikan dalam bentuk laporan keuangan yang berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan laporan keuangan tersebut untuk langkah pengambilan keputusan (Sastroatmojoyo dan Purnairawan, 2021 : 1). Akuntansi adalah suatu metode untuk mengidentifikasi, mengukur, dan melaporkan informasi-informasi ekonomi suatu badan usaha, sehingga para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal yang menggunakan informasi tersebut dapat membuat keputusan dengan tepat. Secara garis besar, akuntansi dibagi ke dalam akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Tujuan utama akuntansi keuangan adalah untuk menyajikan informasi kepada pihak eksternal perusahaan, misalnya investor dan kreditor. Sedangkan tujuan akuntansi manajemen adalah menyajikan informasi kepada pihak internal, yaitu manajemen perusahaan (Firmansyah, Saepuloh dan Susetyo, 2020).

Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen (*management accounting*) adalah penerapan konsep dan metode yang tepat dalam mengelola data ekonomi masa lalu dalam membuat proyeksi masa depan suatu usaha untuk membantu manajemen dalam penyusunan rencana perusahaan dan

pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan tersebut (Salman dan Farid, 2017). Akuntansi manajemen (*management accounting*) adalah proses mengidentifikasi, mengukur, mengakumulasi, menyiapkan, menganalisis, menginterpretasikan dan mengomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen (orang yang bertanggungjawab atas operasional perusahaan) untuk melakukan perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), pengambilan keputusan (*decision-making*), dan penilaian kinerja organisasi atau perusahaan (Firmansyah, Saepuloh dan Susetyo, 2020).

Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan bagian pendukung dari suatu perusahaan yang menciptakan proses para manajer untuk mempengaruhi anggotanya dalam mengimplementasikan strategi. Dalam suatu sistem pengendalian ada beberapa kegiatan penting yang harus selalu diperhatikan yaitu merencanakan, mengoordinasikan, mengomunikasikan, mengevaluasi, dan memutuskan (Antony dan Govindarajan, dikutip dalam Azmi, Dwita dan Afriyenti, 2019).

Konsep *The Four Levers Of Control*

Penelitian tentang sistem pengendalian manajemen sebelumnya telah banyak dilakukan. Salah satu studi yang mendasari banyak penelitian tentang sistem pengendalian manajemen yang ada hingga sekarang ini adalah penelitian seorang profesor Universitas Harvard, Robert Simons pada tahun 1995 tentang model *Four Levers of Control*. Beliau memfokuskan penelitiannya pada pentingnya keseimbangan antara strategi yang diinginkan dan yang muncul, dan antara inovasi dan pencapaian tujuan yang dapat diprediksi. Robert Simons menggambarkan model *Four Levers of control* sebagai sistem kontrol yang berfokus pada pencapaian strategi dalam sistem pengendalian manajemen. Sistem kontrol ini terdiri dari empat sistem kontrol yang terdiri dari *belief systems* seperti nilai-nilai inti yang menjadi pedoman organisasi, *boundary systems* seperti kode etik perilaku, *diagnostic control systems* seperti pengukuran kinerja dan *interactive control system* seperti keterlibatan manajemen (Simons, dikutip dalam Adhitama dan Aulia, 2017).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2021 : 52) metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Alasan utama penulis menggunakan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini karena dalam penelitian ini ingin melihat secara mendalam penerapan sistem pengendalian manajemen yang ada sehingga dapat memperoleh gambaran yang lengkap dari permasalahan yang dirumuskan agar informasi yang dikaji lebih bersifat mendalam, alamiah, dan apa adanya. Penelitian ini dilaksanakan pada Hotel Sintesa Peninsula Manado yang bertempat di Jalan Jenderal Sudirman No.1, Gunung Wenang Kelurahan Pinaesaan, Kecamatan Wenang, Kota Manado, Sulawesi Utara. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret sampai dengan Juni tahun 2022. Metode yang digunakan dalam studi ini adalah metode wawancara, dokumentasi, observasi, dan studi kepustakaan. Wawancara dilakukan secara langsung dengan narasumber pada perusahaan yaitu dengan *General Manager*, *Financial Controller*, *Director of Sales*, dan *Human Resources Manager* tentang sistem pengendalian manajemen perusahaan.

4. Hasil dan Pembahasan

Penerapan *Belief System*

(Simons, 1995) berpendapat bahwa *belief system* adalah seperangkat definisi organisasi yang eksplisit yang dikomunikasikan oleh manajer senior secara formal dan diperkuat secara sistematis untuk memberikan nilai, tujuan, dan arahan dasar bagi organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan pihak manajemen yaitu bahwa Hotel Sintesa Peninsula Manado telah berpedoman pada visi, misi, serta nilai-nilai yang dimiliki dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan serta menjadi ukuran pencapaian target perusahaan. Penyampaian visi dan misi perusahaan perlu dilakukan agar seluruh karyawan dapat bekerja sesuai arah dan tujuan yang sama seperti yang diinginkan perusahaan. Komunikasi mengenai visi dan misi perusahaan dilakukan pihak manajemen puncak pada setiap karyawan yang baru, yaitu pada saat mendapat pelatihan *Hotel Induction* yang di dalamnya termasuk penjelasan mengenai visi dan misi perusahaan, serta tentunya melalui cerminan teladan dari para *head of departement* yang menjadipanutan setiap karyawan. Dengan mengomunikasikan informasi tentang nilai-nilai dan tujuan yang membentuk dasar organisasi, karyawan didorong untuk mengenali dan mengaplikasikan nilai-nilai dan tujuan yang dianut oleh manajemen puncak. Hal ini sejalan yang dikatakan Simons bahwa *belief system* dibuat dan dikomunikasikan kepercayaan (Simons, 1995 : 34) . Perusahaan juga melakukan sosialisasi visi misi perusahaan saat pelatihan karyawan baru, dan terdapat evaluasi dari pimpinan mengenai penerapan visi misi perusahaan. Penerapan *Belief System* dapat dilihat pada tabel hasil *Penilaian Belief System* berikut ini.

Tabel 1. Hasil Penilaian Penerapan *Belief System*

No	<i>Belief System</i>	Penerapan di Perusahaan	Sesuai/Belum Sesuai
	Memiliki pernyataan Visi-Misi yang mengandung nilai-nilai inti organisasi.	Perusahaan memiliki Visi dan Misi beserta nilai-nilai fundamental yang menjadi pedoman setiap karyawan dalam bekerja.	Sudah sesuai dengan <i>belief system</i> karena perusahaan telah memiliki pernyataan visi misi serta nilai-nilai inti organisasi.
	Manajemen puncak mengomunikasikan Visi dan Misi serta nilai-nilai perusahaan.	Manajemen puncak mengomunikasikannya pada saat perekrutan karyawan baru melalui <i>training Hotel Induction</i> .	Sudah sesuai dengan <i>belief system</i> , akan tetapi bentuk komunikasinya masih kurang intens karena hanya dikomunikasikan pada saat karyawan pertama kali masuk.
	Tenaga kerja mengetahui dan memahami visi misi perusahaan.	Perusahaan menyampaikan visi dan misinya pada saat perekrutan karyawan serta terdapat evaluasi penerapan visi dan misi dari pimpinan di mana setiap bulan dilakukan <i>review</i> apakah visi dan misi dijalankan atau	Sudah sesuai dengan <i>belief system</i> dan sudah baik karena terdapat evaluasi untuk penilaian penerapan visi dan misi perusahaan.

tidak, bahkan *general manager* sering melakukan pengecekan secara mendadak apakah nilai-nilai perusahaan terlaksana dengan baik.

Sumber : Hasil pengolahan data (2022)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa perusahaan melakukan penerapan *belief system*. Hal ini dibuktikan dengan adanya kesesuaian unsur-unsur dalam sistem kepercayaan dengan penerapan di perusahaan. Penerapan *belief system* ini dapat ditingkatkan apabila Hotel Sintesa Peninsula Manado dapat memperbanyak bentuk komunikasi visi dan misi perusahaan yang dapat menjadi pengingat bagi seluruh karyawan bahwa dalam bekerja selalu berpedoman pada visi dan misi serta nilai-nilai perusahaan, sehingga hasilnya dapat tersampaikan hingga kepada pelanggan dan masyarakat. Bentuk komunikasi visi dan misi perusahaan sebaiknya dapat diperbanyak dengan penempelan pernyataan visi misi di area strategis kantor.

Penerapan *Boundary System*

Penerapan *Boundary system* yang terdapat dalam perusahaan dapat tercermin melaluidua hal yaitu *business conduct boundaries* dan *strategic boundaries*. *Business conduct boundaries* yang dimiliki Hotel Sintesa Peninsula Manado terlihat dari adanya tata tertib perusahaan yang disebut 20 *Golden Rules* dan terdapat peraturan di setiap departemen yang mengatur batasan-batasan karyawan dalam bertindak beserta sanksi yang timbul jika terjadi pelanggaran. Dalam hal *strategic boundaries*, perusahaan memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Sistem Perencanaan Strategis yang berisi tindakan perilaku yang diizinkan saat karyawan mencari peluang agar saat menjalankan proses bisnis karyawan tidak keluar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Simons dalam (Martyn, Sweeney, and Curtis, 2016) bahwa *boundary system* sebagai sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak untuk menetapkan batasan dan aturan eksplisit yang harus dihormati dan dilakukan karyawan. Perusahaan bekerja dengan SOP untuk membantu mencapai tujuan strategis berdasarkan apa yang direncanakan. SOP digunakan untuk memberikan panduan bagi karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Penerapan *Boundary System* dapat dilihat pada tabel Hasil Penilaian Penerapan *Boundary System* berikut ini.

Tabel 2. Hasil Penilaian Penerapan *Boundary System*

No	<i>Boundary System</i>	Penerapan di Perusahaan	Sesuai/Belum Sesuai
	Memiliki kode etik dan standar operasional prosedur (SOP) yang memberitahu tenaga kerja tentang perilaku yang dilarang.	Hotel Sintesa Peninsula Manado memiliki kode etik yang disebut 20 <i>Golden rules</i> dan standar operasional prosedur perusahaan (SOP) untuk mengatur tingkah laku karyawan agar sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.	Sudah sesuai dengan <i>boundary system</i> karena Hotel Sintesa Peninsula Manado telah memiliki kode etik dan Standar Operasional Prosedur.
	Organisasi memberitahu	Dalam kode etik dan standar	Sudah sesuai dengan

kepada karyawannya tentang risiko dari pelanggaran peraturan tersebut.	operasional perusahaan telah dicantumkan sanksi yang tegas apabila karyawan melakukan tindakan yang dilarang.	prosedur <i>boundary system</i> karena Hotel Sintesa Peninsula Manado telah menerapkan sanksi untuk setiap pelanggaran peraturan.
Tenaga kerja mengetahui dan memahami kode etik dan SOP perusahaan.	Komunikasi mengenai standar oprasional prosedur dilakukan perusahaan dilihat dari adanya penempelan SOP di dinding pintu masuk karyawan dan tersedianya buku aturan kode etik yang dimiliki setiap karyawan. Karyawan menandatangani dokumen kode etik dan SOP perusahaan yang telah dipahami dan dimengerti sebelum Ia bekerja.	Sudah sesuai dengan <i>boundary system</i> karena adanya bentuk komunikasi yang baik dari perusahaan serta bentuk persetujuan karyawan bahwa ia mengerti dan memahami peraturan yang ada.

Sumber : Hasil pengolahan data (2022)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa perusahaan melakukan penerapan *boundary system*. Hal ini dibuktikan dengan adanya kesesuaian unsur-unsur dalam sistem batasan dengan penerapan di perusahaan. Meskipun terdapat kendala dalam pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) dan aturan yang ada, namun menurut *general manager* hotel, perusahaan telah melakukan upaya seperti pemberian teguran dan sanksi agar seluruh karyawan tetap terus berpedoman pada SOP dan aturan yang ditetapkan dalam bekerja. Penerapan *boundary system* ini dapat ditingkatkan apabila hotel Sintesa Peninsula Manado mempertahankan komunikasi aturan dan kode etik yang sudah dilakukan sehingga karyawan dapat terus diingatkan untuk bekerja sesuai dengan peraturan dan standar yang ditetapkan perusahaan.

Penerapan *Diagnostic Control System*

Perusahaan dapat dengan mudah melakukan pemantauan dan evaluasi proses operasional perusahaan dengan penerapan *Diagnostic Control System*. Pada Hotel Sintesa Peninsula, penerapan sistem ini terlihat dari adanya Sistem Penilaian Kinerja Karyawan dan Penilaian Kinerja Perusahaan, Rencana Kerja dan Anggaran (*Planning and Budgeting*) dan Laporan Realisasi Aktual. Ini sejalan dengan yang dikatakan (Simons, 1995) bahwa sistem ini merupakan sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditetapkan. Dalam mengupayakan hasil yang optimal dalam implementasi strategi, perusahaan menerapkan strategi dengan sistem pemberian *reward* dan *punishment*, yaitu bagi pegawai dengan kinerja yang baik diberikan penghargaan bingkisan atau hadiah secara tunai atau non tunai dan bagi pegawai dengan kinerja yang buruk diberikan surat peringatan atau bahkan pemutusan kontrak kerja. Dengan adanya *reward* dan *punishment* secara psikologi akan mempengaruhi perilaku dan semangat kerja karyawan sehingga secara tidak langsung sistem ini akan memberikan pengaruh pada produktivitas setiap karyawan. Penerapan *Diagnostic Control System* dapat dilihat pada tabel Hasil Penilaian Penerapan *Diagnostic Control System* berikut ini.

Tabel 3. Hasil Penilaian Penerapan *Diagnostic Control System*

No	<i>Diagnostic Control System</i>	Pelaksanaan di Perusahaan	Sesuai/Belum sesuai
	Terdapat sistem penilaian kinerja untuk membandingkan hasil yang dicapai dengan rencana yang disusun.	Sistem penilaian kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan disebut <i>Appraisal Form</i> . Dalam sistem ini dilakukan penilaian mengenai penerapan visi dan misi perusahaan, etika dan produktivitas karyawan sesuai ukuran pencapaian masing-masing departemen. Perusahaan melakukan penilaian kinerja keuangan setiap bulan dari hasil <i>revenue</i> perusahaan, yaitu melakukan <i>compare budget</i> , membandingkan pendapatan bulan ini dengan bulan sebelumnya, <i>Gross Operating Profit</i> (GOP) and <i>Net Operating Profit</i> (NOP) perusahaan setiap bulan, yang dilakukan untuk memantau pencapaian tujuan perusahaan.	Sudah sesuai dengan <i>diagnostic control system</i> karena 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 tertuang dalam laporan <i>Planning and Budgeting</i> . Setiap divisi menyusun rencana kerja dan anggaran berdasarkan penyesuaian dan perbandingan dengan data aktual dari periode sebelumnya dan juga peluang di tahun yang akan datang. Semua department mengajukan <i>capital expenditure</i> sesuai kebutuhan operasional masing-masing. Setiap rencana kerja dan anggaran (<i>Planning and Budgeting</i>) yang telah dibuat setiap divisi, nantinya akan dimonitoring dan dibuat laporan realisasi aktual untuk setiap aktivitas yang telah dilakukan sehingga terlihat berapa anggaran yang telah terealisasi untuk setiap kegiatan.	Sudah sesuai dengan <i>diagnostic control system</i> karena terdapat sistem perencanaan strategis yang berisi rencana kerja dan anggaran perusahaan untuk pelaksanaan kegiatan operasionalnya.
	Perusahaan memonitor penyimpangan atas hasil pengukuran kinerja guna memantau	Dilakukannya penilaian hasil pendapatan perusahaan, perbandingan anggaran perusahaan pada setiap bulan yaitu pendapatan bulan ini dengan bulan sebelumnya, dan perhitungan <i>Gross Operating Profit</i> (GOP) & <i>Net Operating Profit</i> (NOP) perusahaan setiap bulan.	Sudah sesuai dengan <i>diagnostic control system</i> karena perusahaan telah melakukan monitoring atas penilaian kinerja

progres pencapaian tujuan organisasi.	Untuk pengukuran kinerja karyawan yang dilakukan penilaian mengenai etika, tugas dan tanggungjawab, serta produktivitas karyawan tersebut. Hasilnya akan dilaporkan kepada pihak personalia, pihak HRD akan melakukan komparasi data evaluasi pegawai tersebut selama 1 tahun bekerja. Dalam rangka memonitor penyimpangan yang mungkin terjadi perusahaan melakukan audit laporan keuangan secara internal dan juga untuk audit secara keseluruhan dilakukan oleh auditor independen yang bekerjasama dengan perusahaan.	yang dilakukan dengan pelaksanaan audit baik secara internal maupun secara eksternal.
---------------------------------------	---	---

Sumber : Hasil pengolahan data (2022)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa perusahaan melakukan penerapan *Diagnostic Control System*. Hal ini dibuktikan dengan adanya kesesuaian unsur-unsur dalam sistem ini dengan penerapan di perusahaan. Perusahaan dapat terus mempertahankan penerapan *Diagnostic Control System* yang sudah ada sebagai alat pengendalian dalam perusahaan untuk digunakan dalam mendeteksi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi sehingga dapat dilakukan perbaikan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Penerapan *Interactive Control System*

Penerapan *Interactive control system* dapat terlihat dari adanya interaksi antara pimpinan dan karyawannya dalam pengambilan keputusan. Dalam Hotel Sintesa Peninsula Manado sistem ini tercermin dari adanya komunikasi antar karyawan dan atasan dalam *briefing* pagi di setiap departemen untuk penyampaian ide-ide maupun partisipasi pendapat setiap karyawan bahkan juga anak magang. Tidak hanya itu, partisipasi pendapat dari karyawan dilakukan dengan penyampaian keluhan ataupun permasalahan pada setiap pertemuan yang diadakan yaitu dalam *general staff meeting* yang diadakan setiap 3 bulan, dan dalam rapat di setiap departemen maupun rapat besar. Juga disediakan sarana penyampaian ide yaitu kotak saran yang terdapat area kantor yang dapat digunakan karyawan untuk memberikan saran-saran perbaikan bagi perusahaan. *Interactive Control System* yang diterapkan perusahaan juga terlihat dari respon atas perubahan-perubahan yang terjadi saat ini, yaitu perubahan peraturan pemerintah dan perkembangan teknologi di mana perusahaan menyesuaikan strategi dengan peraturan pemerintah tentang aturan PPKM dan pembatasan sosial yang berlaku dan merespon perkembangan teknologi dengan tersedianya sistem pemesanan dan pembayaran yang mudah melalui jaringan internet dan dilakukan secara *online*, yaitu dengan adanya fasilitas pemesanan lewat aplikasi *Traveloka*, *booking.com* dan lain-lain. Ini sejalan dengan yang dikatakan Simons (1995 : 193) yaitu sistem kontrol interaktif memotivasi pencarian informasi tentang ketidakpastian strategis serta pengembangan rencana aksi baru dan terkadang strategi baru. Penerapan *Interactive Control System* dapat dilihat pada tabel Hasil Penilaian Penerapan *Interactive Control System* berikut ini.

Tabel 4. Hasil Penilaian Penerapan *Interactive Control System*

No	<i>Interactive Control System</i>	Pelaksanaan di Perusahaan	Sesuai/Belum sesuai
	Terdapat pola interaktif yang melibatkan karyawan untuk pengambilan keputusan.	Adanya komunikasi antar karyawan dan atasan dalam <i>briefing</i> pagi di setiap departemen, <i>general staff meeting</i> , maupun dalam rapat besar misalnya dalam penyusunan <i>planning and budgeting</i> pada setiap departemen, serta terdapat sarana penyampaian ide yaitu kotak saran yang dapat digunakan karyawan untuk memberikan saran-saran perbaikan bagi perusahaan.	Sudah sesuai dengan <i>interactive control system</i> karena adanya partisipasi dari karyawan dalam setiap pengambilan keputusan.
	Perusahaan mempersiapkan diri dalam menghadapi ketidakpastian strategi dengan upaya pencarian solusi atas masalah yang dihadapi.	Adanya <i>emergency strategy</i> atau taktik perusahaan yang disusun perusahaan melalui diskusi antar pimpinan, manajer dan karyawan secara vertikal maupun horizontal dalam rapat-rapat besar atau dalam rapat di setiap divisi sebagai upaya menghadapi perubahan kondisi pasar, perubahan peraturan pemerintah seperti pemberlakuan pembatasan sosial saat pandemi <i>covid-19</i> . Dalam upaya menghadapi perkembangan teknologi perusahaan telah menyediakan fasilitas pemesanan lewat aplikasi <i>Traveloka</i> dan <i>booking.com</i>	Sudah sesuai dengan <i>interactive control system</i> karena Hotel Sintesa Peninsula Manado menerapkan <i>emergency strategy</i> yang menciptakan solusi dalam menghadapi berbagai masalah dan ketidakpastian strategi. Namun perlu adanya evaluasi penerapan taktik perubahan strategi yang tepat agar perusahaan lebih siap lagi dalam menghadapi kondisi serupa maupun berbagai kondisi yang akan terjadi di kemudian hari sehingga tidak terjadi penurunan pendapatan yang signifikan.
	Sistem pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang	<i>Planning and budgeting</i> dibuat berdasarkan data Laporan Laba Rugi perusahaan tahun sebelumnya dan data-data	Sudah sesuai dengan <i>interactive control system</i> karena terdapat diskusi antar manajer puncak dalam

membentuk agenda penting dan berkelanjutan melalui komunikasi yang efektif antar manajer puncak.	peristiwa aktual yang terjadi, yang memerlukan diskusi antara para manajer divisi dan manajer akuntansi untuk perencanaan anggaran perusahaan.	penyusunan kerja dan perusahaan.	rencana anggaran
--	--	----------------------------------	------------------

Sumber : Hasil pengolahan data (2022)

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah melakukan penerapan *interactive control system* dan sudah berjalan dengan baik. Akan tetapi, meskipun telah menerapkan *emergency strategy* namun dalam pelaksanaannya terlihat perusahaan masih cukup kewalahan menghadapi berbagai ketidakpastian yang terjadi. Hal ini terlihat pada saat pandemi *covid-19* melanda, tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan mengalami penurunan pendapatan yang sangat drastis. Kedepannya diperlukan evaluasi penerapan taktik perubahan strategi yang tepat agar perusahaan lebih siap lagi dalam menghadapi kondisi serupa maupun berbagai kondisi yang akan terjadi di kemudian hari sehingga tidak terjadi penurunan pendapatan yang signifikan.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pembahasan penelitian yang telah dilakukan terhadap sistem pengendalian manajemen Hotel Sintesa Peninsula Manado dengan model *Four Levers of Control* dapat disimpulkan bahwa, penerapan Sistem Pengendalian Manajemen di Hotel Sintesa Peninsula Manado sudah baik karena telah memenuhi unsur-unsur *Four Levers of Control* dan berperan memberikan pengaruh yang baik pula terlihat dari adanya peningkatan kinerja pada perusahaan. Namun khusus untuk *belief system* dan *interactive control system* masih kurang dalam hal : **Belief System**, Hotel Sintesa Peninsula Manado telah menerapkan *belief system* dan secara umum sudah baik. Namun bentuk komunikasi visi dan misi perusahaan masih kurang intens karena tidak dipajang di area yang dapat dilihat seluruh karyawan maupun pelanggan sehingga visi misi serta nilai-nilai perusahaan cenderung dilupakan karena tidak ada sarana pengingat. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa penerapan *belief system* pada Hotel Sintesa Peninsula Manado masih lemah. **Interactive Control System**, Hotel Sintesa Peninsula Manado telah menerapkan *interactive control system* dan secara umum sudah baik. Namun diperlukan evaluasi penerapan taktik perubahan strategi yang tepat agar perusahaan lebih siap lagi dalam menghadapi kondisi serupa maupun berbagai kondisi yang akan terjadi di kemudian hari sehingga tidak terjadi penurunan pendapatan yang signifikan.

Daftar Pustaka

- Abdussamat Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar : Syakir Media Press
- Adhitama, S. & Aulia, D. R. (2017). *Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Model Four Levers of Control di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai*. Jurnal Informasi Keuangan dan Akuntansi, 1(1): 35-46.
- Azmi, U., Dwita, S., & Afriyeni, M. (2019). *Memaknai Sistem Pengendalian Manajemen, Kepemimpinan dan Ideologi Gender Pemimpin*. Jurnal Eksplorasi Akuntansi, 1(2): 727-739

- Bisbe., Kruis., & Madini. (2019). *Coercive, Enabling, Diagnostic, and Interactive Control: Untangling The Threads of Their Connections*. *Journal of Accounting Literature* 43:124–144
- Felita, J. P. (2017). *Penerapan Levers Of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt Kalisari Citra Jaya*. *Jurnal Ilmiah Universitas Surabaya*. 6(2)
- Firmansyah .D., Saepuloh .D., dan Susetyo, D, P. (2020). *Akuntansi Manajemen Informasi & Alternatif Untuk Pengambilan Keputusan*. Tangerang: Bidara Cendekia Ilmi Nusantara
- Fukaya Y. 2021. *Four Levers of Control System Impact on Frontline Employees' Initiative Job Improvement*. *Journal of Strategic Management Studies*. 13(1), 1–15
- 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)
- Jessica A. (2018). *Penerapan Levers of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Family Business PT X di Surabaya*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. 7(2) (2018)309
- Kaunang T., Tinangon J., Tirayoh V. (2021). *Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan*. *Jurnal EMBA*. 9(1) Hal. 1146-1154
- Kewo, C. L. (2020). *Managerial Performance at Universitas Negeri Manado in Terms of Internal Control System Implementation and Organizational Commitment*. *Society*, 8(2), 650-662.
- Kivuyo, W.F. (2020). *The Role Of Management Control System In Organisation Performance: The Case Of Halliburton International GMBH*. Disertasi. Program Pasca Sarjana Universitas Mzumbe.
- Mahulette B., Karamoy H., Wangkar .A. (2020). *Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Manajer Produksi Pada PT Citra Raja Ampat Canning*. *Jurnal EMBA*. 8(4) Hal. 1010-1017
- Nugroho A, H. (2019). *Effectiveness Of Management Control Systems On Budget Realization In A Goverment Organization Based On Levers Of Control Theory: A Case Study At The Indonesian Agency For Research And Development Of Energy And Mineral Resources*. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 89
- Pedroche, M. S. C., Rubio, L., Rodríguez, J. M., dan Almeida, M. D. M. A. (2017). *Causal Relationships between Organisational Learning and Performance in the Spanish Hotel Industry: the Managers' Perception in Times of Economic Crisis*. *International Journal of Innovation and Learning*, 21(3), 274-298
- Prasetya . C. 2018. *Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dari Perspektif Levers Of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pada Net. Biro Jawa Timur*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. 7.(2)
- Rotinsulu, U. S., Runtu T., Mintalangi S. S. E. (2021). *Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT Jaya Bitung Mandiri*. *Jurnal Riset Akuntansi* 16(2), 2021, 147-156
- Rugian V., Pangemanan S. S., & Mintalangi S. S. E. (2021). *Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Pada Bank SULUTGO Kota Bitung*. *Jurnal EMBA*. 9(3)
- Salman, Riza .K, dan Farid .M. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Samsu. (2017). *Metode Penelitian : (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development)*. Jambi : Pusaka
- Sastroatmojoyo .S., Purnairawan .E. (2021). *Pengantar Akuntansi*. Bandung: Media Sains Indonesia

- Savalena. (2020). *Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model Four Levers of Control di Terhadap Kinerja Organisasi di PT. Multimas Nabati Asahan (MNA)*. Skripsi. Politeknik Wilmar Bisnis Indonesia
- Simons, R. (1995). *Levers Of Control: How Managers Use Innovative Control Systems To Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Siwu .S., Saerang .D., Tirayoh .V. (2021). *Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Model Four Levers Of Control Pada PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Manado*. *Jurnal Riset Akuntansi* 16(2) Hal. 119-126
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, cv.
- Sugiyono., Lestari P. (2021). *Metode Penelitian Komunikasi (Kuantitatif, Kualitatif, dan Cara Mudah Menulis Artikel pada Jurnal Internasional)*. Bandung : Alfabeta, cv.
- Syofyan E. (2021). *Performance Improvement of Blud Puskesmas Employees Based on The Reliance On Multiple Performance Measure Through Levers Of Control*. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. 5(4). 429 – 444
- Talumewo E, W., Nangoi G., Tirayoh V. (2018). *Analisis atas Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit pada PT Suzuki Finance Indonesia Cabang Manado*. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern* 13(2). 610-619
- Taouab O., Issor Z. (2019). *Firm Performance: Definition and Measurement Models*. *European Scientific Journal January*. 15(1) ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
- Wijaya, A. J. 2018. *Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Levers Of Control Untuk Menunjang Strategi Cost Leadership Pada CV. BMT Surabaya*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. 7(2)