



---

## **ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN MODEL *FOUR LEVERS OF CONTROL***

**Februari Naibaho, Yessica Sitorus, Romauli Pardosi, Toman Sony Tambunan**

*Universitas HKBP Nommensen Medan*

[februari.naibaho@student.uhn.ac.id](mailto:februari.naibaho@student.uhn.ac.id)

**Published: 30 Apr' 2025**

### **Abstrak**

Menjalankan kegiatan usaha ditengah situasi persaingan yang kompetitif oleh suatu perusahaan yang semakin berkembang, tentunya sangat membutuhkan suatu sistem pengendalian yang bukan hanya dapat mengontrol pengimplementasian strategi dalam jangka waktu pendek, namun termasuk juga yang akan dilakukan di masa mendatang berkaitan dengan strategi yang telah disusun sebelumnya dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berperan penting dalam memastikan perusahaan menjalankan strategi bisnisnya secara efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan model *Four Levers of Control* di PT Pulp Lestari Tbk, sebuah perusahaan industri pulp dan kertas, serta mengevaluasi efektivitasnya dalam mendukung strategi bisnis perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Toba Pulp Lestari Tbk telah menerapkan sistem pengendalian manajemen secara sistematis, tetapi masih menghadapi tantangan dalam aspek kepatuhan terhadap regulasi, adaptasi terhadap perubahan pasar, dan optimalisasi teknologi dalam proses pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan.

**Kata Kunci:** Sistem Pengendalian Manajemen; Model; *Four Levers of Control*.

### **Abstract**

*To carrying out business activities in the midst of a competitive situation by a company that is growing rapidly, of course, requires a control system that can not only control the implementation of the strategy in the short term, but also what will be carried out in the future related to the strategy that has been prepared previously in order to achieve the goals that have been set. The Management Control System (SPM) plays an important role in ensuring that companies execute their business strategies effectively and efficiently. This study aims to analyze the application of the Four Levers of Control model in PT Pulp Lestari Tbk, a pulp and paper industry company, and evaluate its effectiveness in supporting the company's business strategy. This research is a qualitative research with a descriptive approach with data collection methods through observation, interviews, and documentation. The results of the study show that PT Toba Pulp Lestari Tbk has implemented a management control system systematically, but still faces challenges in terms of regulatory compliance, adaptation to market changes, and technology optimization in the control process to achieve the company's goals.*

**Keyword:** Management Control System; Models; *Four Levers of Control*.

## PENDAHULUAN

Dunia perekonomian di era globalisasi berdampak besar bagi kelangsungan hidup perusahaan, dimana tantangan bukan hanya datang dari dalam negeri saja melainkan dari luar negeri juga. Setiap perusahaan saat ini, khususnya perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa yang melayani ribuan konsumen, pastinya berpikir keras mengenai tujuan usaha dan tindakan apa saja yang harus dilakukan agar kegiatan usahanya tetap berjalan walaupun di tengah kondisi persaingan yang cukup keras. Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka hal yang pertama kali dilakukan adalah menyusun strategi. Setelah strategi ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah membuat suatu perencanaan mengenai hal-hal yang akan dilakukan di masa mendatang berkaitan dengan strategi yang telah disusun sebelumnya dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Sulasm, 2020).

Kegiatan usaha bisnis ditengah situasi persaingan yang kompetitif yang semakin berkembang, tentunya sangat membutuhkan suatu sistem pengendalian yang bukan hanya dapat mengontrol pengimplementasian strategi, namun juga tidak menghalangi kreativitas yang dimiliki oleh setiap karyawan pada perusahaan tersebut. Menurut Hasyim, dkk. (2021), masalah yang sering muncul ketika menggunakan sistem pengendalian manajemen adalah kurangnya kepemimpinan oleh manajer atau kepala departemen, kurangnya motivasi dan keterbatasan pribadi. Pada dasarnya karyawan mungkin tidak dapat bekerja dengan cara terbaik, sehingga mempengaruhi tujuan organisasi. Masalah motivasi juga akan mempengaruhi penerapan sistem pengendalian manajemen membuat karyawan tidak loyalitas kepada perusahaan, sehingga karyawan dapat mengambil tindakan yang sesuai kepribadian dan kemauan untuk berkorban tujuan perusahaan. Dan masalah selanjutnya yaitu keterbatasan pribadi seperti kurangnya pengetahuan, pelatihan dan pengalaman profesional saat melakukan tugas. Untuk melaksanakan strategi bisnis suatu perusahaan harus memperhatikan kinerja dari karyawannya dan dimana karyawan tersebut harus memahami dengan baik dan tepat strategi yang akan diimplementasikan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk mencapai tujuan strategisnya. Sistem pengendalian manajemen (management control system) berfungsi sebagai alat bagi manajemen dalam mengarahkan, memonitor, dan mengevaluasi aktivitas organisasi guna memastikan keselarasan dengan strategi yang telah ditetapkan. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam pengendalian manajemen adalah model *Four Levers of Control* yang dikembangkan oleh Robert Simons. Model *Four Levers of Control* merupakan kerangka kerja yang sesuai dengan filosofi baru mengenai kontrol dan manajemen serta sangat luas penggunaannya untuk dapat diimplementasikan. Simons juga mengemukakan bahwa ada 4 tuas dalam *Four Levers of Control* yaitu *Belief System*, *Boundary System*, *Diagnostic Control System*, dan *Interactive Control System*. (Siwu, dkk., 2021).

PT Toba Pulp Lestari Tbk merupakan perusahaan yang bergerak di industri pulp dan kertas, yang menghadapi berbagai tantangan, seperti fluktuasi harga bahan baku, perubahan regulasi lingkungan, serta persaingan global. Perusahaan ini juga bergerak dalam bidang produksi dan perdagangan bahan kimia dasar, produk kayu, serta pengembangan konsesi hutan tanaman industri. Dalam proses mencapai tujuan, pasti akan muncul permasalahan. Permasalahan yang biasanya muncul dalam penerapan sistem pengendalian manajemen adalah kurangnya pengarahan dari manajer atau pimpinan bagian, kurangnya motivasi, dan adanya keterbatasan individu. Disamping itu, tingkat persaingan global yang semakin tajam merupakan tantangan bagi seseorang direktur untuk perlu menyeimbangkan cara yang lebih efektif dalam mencapai keunggulan kompetitif. Mencapai sebuah tujuan dari badan usaha, meminimalisir permasalahan yang terjadi dan bagaimana bisa bertahan dalam persaingan, kinerja karyawan yang optimal sangat diperlukan. (Ponto, 2023). 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. (Warouw, dkk., 2022).

Hal yang menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian, bagaimana PT Toba Pulp Lestari Tbk bisa *handle* setiap masalah dan mampu berdaya saing ketika berada ditengah persaingan yang ketat, bagaimana perusahaan menyeimbangkan kinerja karyawan melalui sistem pengendalian manajemen termasuk mengelola setiap anggaran yang ada untuk digunakan dengan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan bagaimana sistem pengendalian manajemennya berfungsi dengan baik untuk menciptakan lingkup kerja yang baik dan menghasilkan sumber daya manusia yang bekerja dengan optimal dibidang operasional. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana PT Toba Pulp Lestari Tbk menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan model *Four Levers of Control*, serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Creswell (1994) metode kualitatif adalah metode untuk menggali dan memahami makna dari sejumlah orang atau sekelompok orang yang berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Metode kualitatif juga dapat diartikan sebagai penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan induktif. Tahapan pengumpulan data melalui wawancara dengan karyawan yang berkompeten, analisis dokumen yang terkait dengan topik yang dibahas, serta riset kepustakaan yang dilakukan meliputi jurnal, referensi artikel dan media internet dengan tujuan untuk memperoleh bahan-bahan yang terkait dengan penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai bagaimana penerapan variabel *four levers of control* pada PT Toba Pulp Lestari Tbk dalam proses pengimplementasian strategi agar berjalan dengan baik dan sukses yaitu: 1) *core values*, 2) *risk to be avoided*, 3) *critical performance*, dan 4) *strategic uncertainties*. Jenis data atau informasi yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif yang bersumber dari visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, deskripsi tugas atau pekerjaan, dan data lain yang diperlukan pada penelitian ini. Data yang dipakai diperoleh secara langsung dengan wawancara, dokumentasi, dan pengamatan secara langsung. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer yang diambil langsung oleh peneliti dan data sekunder yang diambil bersumber dari penelitian sebelumnya.

## Hasil dan Pembahasan

PT Toba pulp lestari Tbk merupakan salah satu produsen dan eksportir polyester terbesar di Indonesia dengan total produksi 60 polyester sebesar 280.000 ton pertahun. PT Toba Pulp Lestari Tbk memiliki empat divisi yaitu *polyester division*, *spinning division*, *weaving division*, dan *fabric division*. Penerapan model *levers of control* menggunakan 4 model yaitu *belief systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems* dan *interactive control systems* terhadap kinerja karyawan pada PT Toba Pulp Lestari Tbk Polyester Division Departemen Poly CP-2. Berikut analisis penerapan model Four Levers of Control PT Toba pulp lestari Tbk Polyester Division Departemen Poly CP-2 :

### 1. *Belief Systems*

Pada sistem ini dimana perusahaan telah memotivasi karyawan untuk menerapkan dan nilai dan telah memiliki suatu visi, misi dan tata nilai yang sesuai dengan aturan perusahaan. Pelaksanaan *belief systems* ini telah dikomunikasikan melalui berbagai media seperti bingkai yang ditempel di dinding kantor, di *website* perusahaan, ditampilkan pada pertemuan-pertemuan internal dan pada saat proses rekrutmen karyawan baru ditanyakan mengenai visi misi perusahaan. Hal ini sejalan dengan *boundary systems*. Pada sistem ini perusahaan menunjukkan bahwa telah merealisasikan batasan tersebut melalui adanya batasan perilaku yang telah ditetapkan, dimana perusahaan PT Toba Pulp Lestari Tbk telah memuat aturan-aturan yang jelas dan komprehensif dengan adanya sanksi atas pelanggaran pedoman perilaku

tersebut. Penerapannya tidak hanya sebatas pengungkapan informasi tentang peraturan semata dan perusahaan juga memerlukan komitmen nyata, dengan adanya perjanjian di atas kertas secara integritas pada seluruh karyawannya termasuk pihak manajemen.

## 2. *Boundary Systems*

Pada tiap perusahaan, memiliki standar aturan dan kebijakan masing – masing dalam mengelola keberlangsungan produktivitas yang dimiliki. Untuk memperoleh kinerja yang optimal dari keberadaan karyawan PT Toba Pulp Lestari Tbk, maka perusahaan menerapkan strategi yang tepat, yaitu bagaimana cara mengelola karyawan agar mau mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pada sistem ini perusahaan menunjukkan bahwa telah merealisasikan batasan tersebut melalui adanya batasan perilaku yang telah ditetapkan, dimana perusahaan PT Toba Pulp Lestari Tbk ini telah memuat aturan - aturan yang jelas dan komprehensif dengan adanya sanksi atas pelanggaran pedoman perilaku tersebut. Penerapannya tidak hanya sebatas pengungkapan informasi tentang peraturan semata dan perusahaan juga memerlukan komitmen nyata, dengan adanya perjanjian diatas kertas secara integritas pada seluruh karyawannya termasuk pihak management. Tidak semua perusahaan memahami dan menyadari, bahwa paradigma dapat membawa seseorang untuk mengarahkan perilakunya. Tidak disadari bahwa setiap individu pada dasarnya memiliki pola pikir, pandangan, wawasan dan model mental masing – masing. Pada tahun 2023, PT Toba Pulp Lestari Tbk memiliki 1232 karyawan yang terdiri dari 1063 karyawan pria dan 169 karyawan wanita dengan status yang berbeda. Karyawan tidak langsung terdiri dari karyawan kontraktor, jenis pekerja, hubungan kontraktual, dan pekerjaan dilakukan oleh setiap pekerja yang bukan karyawan tidak di bawah kendali perusahaan tetapi dikembalikan di bawah perusahaan kontraktor masing-masing. Perjanjian perundingan bersama tidak mencakup karyawan kontraktor sehingga kondisi kerja mereka disesuaikan dengan Surat Perjanjian Kontrak yang telah disepakati antara Toba Pulp Lestari dan Perusahaan kontraktor.

## 3. *Diagnostic Control Systems*

Pada sistem ini perusahaan sangat mudah melakukan pemantauan dan pengawasan, hal ini dikarenakan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang relatif besar, sehingga pengawasan harus lebih mudah dilakukan terutama dalalam pembagian sistem koordinator. Pimpinan dapat memantau kinerja karyawan dengan memantau laporan koordinator divisi masing-masing. Selain mengawasi seluruh koordinator divisi perusahaan, pimpinan perusahaan juga melakukan evaluasi untuk dijadikan sebagai alat untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya kesalahan diperusahaan. Hal ini sejalan dengan peneliti Simons (dalam Adhitama, 2017) bahwa sistem ini mendorong karyawan bekerja lebih efisien dan menyelaraskan perilaku mereka dengan tujuan organisasi. Bagian management ingin menerapkan strategi yang dapat mengoptimalkan hasil, pengukuran output, standar evaluasi, dan pemberian *reward*. Management perusahaan ini melakukan pemberian reward atau penghargaan kepada karyawannya untuk memotivasi mereka mencapai kesuksesan yang lebih besar dan performa kinerja yang lebih baik dari waktu ke waktu. Tidak hanya reward untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Peningkatan upah, uang lembur, asuransi kesehatan, kesejahteraan sosial (tunjangan), seragam, sepatu, fasilitas yang memadai dan rekreasi setiap tahunnya merupakan cara yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan memberikan bonus kinerja kepada karyawan tetap dengan mengacu kepada keberhasilan produktivitas dan kelancaran kinerja perusahaan berdasarkan target dan tujuan yang ditentukan oleh perusahaan setiap tahunnya. seperti pemberian jasa kinerja dan penghargaan setiap satu tahun sekali berdasarkan penilaian kinerja karyawan.

## 4. *Intracive Control Systems*

Toba Pulp Lestari telah menerapkan sistem pengendalian internal dan protokol manajemen risiko yang memadai untuk memperkuat kerangka kerja tata kelola perusahaan lebih lanjut. Selain itu, Perseroan sangat menekankan pada keterlibatan dan komunikasi dengan

pemangku kepentingan. Dengan menjaga saluran komunikasi yang terbuka dengan pemegang saham, karyawan, pelanggan, dan masyarakat, Toba Pulp Lestari berupaya membangun mempercayai dan membina hubungan jangka panjang yang berkelanjutan. Selain itu, Perseroan juga berkomitmen untuk mendorong perilaku etis dan perilaku perusahaan yang bertanggung jawab terhadap karyawannya. Melalui upaya tersebut, Toba Pulp Lestari selalu menjunjung tinggi standar tata kelola perusahaan dan menjaga kepercayaan pemangku kepentingan. Pada sistem ini pemimpin sudah cukup baik meskipun ada beberapa karyawan yang tidak suka dengan keputusan tersebut salah satunya masih ada karyawan yang melanggar aturan perusahaan. PT Toba Pulp Lestari Tbk Polyester Division Departemen Poly CP-2 menerapkan pada karyawan dan atasan dengan program pelatihan dan pengembangan. Program ini cukup baik dan berjalan sesuai fungsinya. Komunikasi atasan dengan karyawan secara formal melakukan training, dan secara informal dengan melakukan diskusi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diatas, penulis dapat disimpulkan bahwa PT Toba Pulp Lestari Tbk Polyester Division Departemen Poly CP-2 telah menerapkan sistem pengendalian manajemen berdasarkan konsep model *Four Levers of Control* yang meliputi *belief systems, boundary systems, diagnostic control systems, dan interactive control systems* bahwa PT Toba pulp lestari Tbk Sudah menerapkan konsep ini secara keseluruhan dengan baik, meskipun masih terdapat beberapa perbaikan yang sebaiknya dilakukan pada interactive control system agar sistem pengendalian berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

## REFERENSI

- 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>
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Amerika: SAGE Publications.
- 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. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i2.10635>
- Mulyadi. (2011). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ponto, M. T., Sabijono, H., & Gerungai Natalia, Y.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.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Upper Saddle River: s.n.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston (Massachusetts).
- 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. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 16(2), 119–126.
- Sulamsi, E. (2020). *Manajemen Dan Kepemimpinan, Edisi pertama, Cetakan pertama*. Depok: Rajawali Pers.
- Tambunan, Toman Sony. (2023). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Penerbit Prenada Media.

- Tambunan, Toman Sony. (2023). *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Tambunan, Toman Sony. (2021). *Pemberdayaan Masyarakat Menuju Masyarakat Cerdas*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Tambunan, Toman Sony. (2021). *Prinsip-Prinsip Penanaman Modal di Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Tambunan, Toman Sony. (2021). *Lembaga Keuangan*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Tambunan, Toman Sony. (2021). *Reformasi Birokrasi: Perspektif Kebijakan*. Jakarta: Penerbit Yayasan Pusaka Thamrin Dahlan.
- Tambunan, Toman Sony. (2019). *Standar Operasional Prosedur untuk Instansi Pemerintah*. Bandung: Penerbit Yrama Widya.
- Tambunan, Toman Sony., dan Tambunan, W. R. G. (2019). *Hukum Bisnis*. Jakarta: Prenada Media.
- Tambunan, Toman Sony. (2015). *Glosarium Istilah Pemerintahan*. Jakarta: Penerbit Prenada Media.
- Tambunan, Toman Sony. (2015). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Warouw, G. M. A., Pangerapan, S., & Pusung, R. (2022). Penerapan Model Four Levers Of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(5). <https://doi.org/10.37385/msej.v3i4.1010>