



Indonesian Journal of Economics,  
Management and Accounting

## Indonesian Journal of Economics, Management, and Accounting

Vol. 2, No. 12, Desember 2025  
Hal 3168-3181

E-ISSN : 3032-0550  
P-ISSN : 3032-1891

Site : <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema>

# Analisis Penerapan *Four Levers of Control* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Resto Umah Duren Manado

I Dewa Rai Suryawan<sup>1</sup>, David P.E. Saerang<sup>2</sup>, Claudia W.M. Korompis<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Manado, Indonesia

### Article Info

#### Article history:

Received Desember 1, 2025

Revised Desember 3, 2025

Accepted Desember 12, 2025

#### Kata Kunci:

*Four Levers of Control*,  
Kinerja karyawan,  
Sistem Pengendalian  
Manajemen,  
Umah Duren

#### Keywords:

*Four Levers of Control*,  
*Employee Performance*,  
*Management Control System*,  
Umah Duren

### ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, di mana data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Narasumber penelitian meliputi pemilik, manajer operasional, dan karyawan Umah Duren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Belief System telah berjalan melalui nilai-nilai kejujuran, kedisiplinan, dan etika kerja, namun visi dan misi belum diformalkan secara tertulis sehingga pemahaman antar karyawan belum merata. Boundary System diterapkan melalui peraturan kerja dan etika pelayanan, namun penegakan aturan masih bersifat fleksibel. Diagnostic Control System telah dijalankan melalui evaluasi harian pada saat penutupan toko dan penerapan sistem reward dan punishment, meskipun pengukuran kinerja dan perencanaan strategis belum terdokumentasi secara formal. Sementara itu, Interactive Control System diterapkan melalui kegiatan briefing, diskusi, serta keterlibatan karyawan dalam memberikan ide dan masukan, walaupun komunikasi formal antara manajemen dan pemilik masih terbatas. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan *Four Levers of Control* pada Resto Umah Duren Manado telah berjalan namun belum optimal. Perusahaan disarankan untuk mensosialisasikan visi dan misi secara tertulis, menyusun rencana kerja dan anggaran yang terdokumentasi, serta meningkatkan intensitas komunikasi dan pertemuan formal antara manajemen dan karyawan guna memperkuat koordinasi serta meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

### ABSTRACT

*The research informants include the owner, operational manager, and employees of Umah Duren. The results indicate that the Belief System has been implemented through the values of honesty, discipline, and work ethics, although the company's vision and mission have not been formally documented, resulting in inconsistent understanding among employees. The Boundary System is applied through work regulations and service ethics, but enforcement remains flexible. The Diagnostic Control System is carried out through daily evaluations during store closing and the implementation of reward and punishment systems, although performance measurement and strategic planning have not been formally documented. Meanwhile, the Interactive Control System is implemented through briefings, discussions, and employee involvement in providing ideas and suggestions, although formal communication between management and the owner remains limited. Overall, this study concludes that the implementation of the Four Levers of Control at Resto Umah Duren Manado has been running but not yet optimal. The company is advised to formally socialize its vision and mission, prepare documented work plans and budgets, and increase the frequency of formal meetings and communication between management and*

---

*employees to strengthen coordination and sustainably improve employee performance.*

---

*This is an open access article under the [CC BY](#) license.*



---

**Corresponding Author:**

I Dewa Rai Suryawan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi,  
Manado, Indonesia  
Email: dewarai554@gmail.com

---

## 1. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompleks, perusahaan harus memiliki sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk memastikan pencapaian tujuan strategis [1], [2]. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah *Four Levers of Control*, yang terdiri dari *Belief Systems*, *Boundary Systems*, *Diagnostic Control Systems*, dan *Interactive Control Systems*. Konsep ini membantu perusahaan menyeimbangkan antara kontrol yang ketat dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan [3]. Akuntansi memiliki peran penting dalam mendukung pengelolaan bisnis, termasuk dalam pencatatan transaksi, pengelolaan anggaran, analisis laporan keuangan, pengendalian biaya, serta perencanaan pajak dan kepatuhan terhadap regulasi keuangan [4]. Dengan adanya penerapan pengendalian dalam setiap kegiatan operasi perusahaan, maka diharapkan tidak akan terjadi tindakan-tindakan penyelewengan yang dapat merugikan perusahaan, misalnya penggelapan (*fraud*) baik yang dilakukan secara sengaja maupun tidak sengaja [5].

Dengan adanya penerapan pengendalian dalam setiap kegiatan operasi perusahaan, maka diharapkan tidak akan terjadi tindakan-tindakan penyelewengan yang dapat merugikan perusahaan, misalnya penggelapan (*fraud*) baik yang dilakukan secara sengaja maupun tidak sengaja. (Korompis, C. (2014). Dampak Teknologi Informasi Dalam Pengendalian Internal Untuk Mengantisipasi Kecenderungan Kecurangan Akuntansi. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 9(4)) [6].

Penerapan *Four Levers of Control* memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan bisnisnya. Dengan mengidentifikasi kelemahan dalam sistem pengendalian manajemen yang ada, perusahaan dapat mengoptimalkan efektivitas operasionalnya dan menghadapi tantangan bisnis dengan strategi yang lebih terstruktur [3], [7]. Dengan sistem pengendalian yang lebih baik, perusahaan dapat meminimalkan risiko yang muncul akibat lemahnya kontrol, baik dalam aspek keuangan, operasional, maupun strategis [2].

Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Han, Jesica (2018) yang berjudul *Penerapan Levers of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Family Business PT. G Di Surabaya* menunjukkan bahwa penerapan *Levers of Control* membantu meningkatkan efektivitas operasional perusahaan [8].

Selain pada industri rental mobil, penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2019) yang berjudul *Peran Levers of Control Terhadap Hubungan Antara Perencanaan Strategis dan Kinerja UMKM* juga menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berbasis *Levers of Control* berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara formulasi strategi dan kinerja UMKM [7].

Dalam kaitannya dengan *Four Levers of Control*, akuntansi berperan strategis dalam berbagai aspek pengelolaan keuangan perusahaan, mulai dari pembentukan *belief systems*, penerapan *boundary systems*, evaluasi kinerja melalui *diagnostic control systems*, hingga fleksibilitas pengambilan keputusan melalui *interactive control systems* [3], [4].

Four Levels of Control berhubungan erat dengan kinerja keuangan karena setiap level memberikan mekanisme pengawasan yang memastikan strategi organisasi berjalan efektif dan efisien. Kinerja keuangan menjadi salah satu cara untuk menilai apakah manajemen dapat memenuhi komitmennya kepada investor dan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Ini berdampak bagi perusahaan dalam mengevaluasi bisnisnya dan dapat menjadi dasar pengambilan keputusan di masa yang akan datang. (Runa, Y., Pontoh, W., & Korompis, C. W. (2025). Kinerja keuangan sektor perbankan pada masa pandemi COVID-19. *Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat*, 3(1), 245–262) [10]

## 2.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. 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. Jenis penelitian ini dilakukan secara langsung dengan mendatangi sumber datanya, yaitu Umah Duren Manado, untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam rangka mengetahui penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model *levers of control* pada perusahaan tersebut

## 2.2 Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

### 2.2.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang didapatkan penulis secara langsung dari perusahaan terkait, yaitu Umah Duren. 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* serta sistem manajemen kinerja, rencana kerja dan anggaran perusahaan (*planning and budgeting*), dan ketidakpastian strategi.

### 2.2.2 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 Umah Duren Manado. Data dalam penelitian ini berupa data yang secara langsung penulis dapatkan dari pihak manajemen perusahaan melalui wawancara, dokumentasi.

### 2.2.3 Metode Pengumpulan Data

Terdapat dua metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

#### 1. Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung dengan narasumber pada pemilik perusahaan Umah Duren dan terlebih dahulu melakukan perjanjian waktu dengan responden tentang sistem pengendalian manajemen untuk memperoleh informasi mengenai penelitian yang dilakukan.

#### 2. Dokumentasi

Metode Dokumentasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah penulis memperoleh data dengan cara mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan data yang penulis butuhkan.

Adapun dokumen yang dimaksud adalah bahan tertulis, gambar, foto dan dokumen yang ada di perusahaan yang berkaitan dengan judul yang diangkat oleh penulis.

## 2.3 Metode dan Proses Analisis Data

### 2.3.1 Metode Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang jelas dan terstruktur mengenai penerapan *Four Levers of Control* dalam meningkatkan kinerja karyawan di Umah Duren Manado. Langkah-langkah dalam proses analisis yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data, dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan pemilik dan manajer Umah Duren Manado serta karyawan yang terlibat langsung dalam operasional usaha. Data yang dikumpulkan mencakup hasil wawancara mengenai pemahaman dan penerapan *Four Levers of Control* di Umah Duren, dokumentasi terkait dengan prosedur operasional yang ada, serta data kinerja karyawan seperti waktu pelayanan, kepuasan pelanggan, dan kualitas produk. Selain itu, data juga meliputi catatan internal yang berkaitan dengan pencapaian kinerja dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Reduksi Data, dalam penelitian ini dilakukan untuk menyaring informasi yang relevan dengan penerapan *Four Levers of Control* di Umah Duren Manado. Proses ini melibatkan penyaringan dan pemilahan data dari wawancara dan dokumentasi yang telah dikumpulkan, untuk fokus pada elemen-elemen yang berkaitan langsung dengan efektivitas sistem pengendalian manajemen. Data yang diperoleh akan dirangkum untuk mengidentifikasi sejauh mana sistem pengendalian manajemen, seperti *beliefs systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*, diterapkan di Umah Duren dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan kualitas operasional.

3. Penyajian Data, dalam penelitian ini penyajian data dilakukan dengan mengorganisir informasi yang telah direduksi ke dalam bentuk uraian naratif dan tabel perbandingan antara kinerja yang diharapkan dengan hasil yang tercapai. Data akan disajikan dalam bentuk deskriptif mengenai implementasi setiap elemen dari *Four Levers of Control*. Penyajian juga mencakup perhitungan efektivitas penerapan sistem pengendalian dengan menggunakan indikator pengukuran kinerja seperti peningkatan produktivitas, waktu pelayanan, serta kepuasan pelanggan.

Penarikan Kesimpulan, pada penelitian ini tahap akhir dari proses analisis adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan akan diambil berdasarkan hasil analisis data kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan selama proses penelitian. Penarikan kesimpulan ini bertujuan untuk menjawab permasalahan utama mengenai efektivitas penerapan *Four Levers of Control* dalam meningkatkan kinerja karyawan di Umah Duren Manado. Kesimpulan akan memaparkan tingkat efektivitas penerapan sistem pengendalian manajemen tersebut, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi program, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan dan kualitas operasional Umah Duren secara keseluruhan. Kesimpulan ini juga akan memberikan rekomendasi untuk perbaikan dalam pengelolaan sistem pengendalian di masa yang akan datang.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Belief System

*Belief System* yang diterapkan oleh UMKM Umah Duren dapat tercermin melalui nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi dalam menjalankan usahanya, khususnya dalam hal etika dan kejujuran, meskipun secara formal perusahaan belum memiliki visi dan misi tertulis. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar dan pedoman bagi seluruh karyawan dalam berperilaku dan melayani pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan karyawan Umah Duren, diketahui bahwa prinsip kerja

seperti kejujuran, kedisiplinan, dan sikap ramah dalam pelayanan menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari. Nilai-nilai tersebut disampaikan oleh manajemen secara langsung saat proses wawancara awal bagi pelamar kerja, serta diingatkan secara rutin dalam *briefing* pagi sebelum kegiatan operasional dimulai. Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa belum terdapat media visual seperti papan pengumuman visi dan misi perusahaan yang dapat membantu karyawan memahami secara eksplisit arah dan tujuan usaha. Hal ini menyebabkan sebagian karyawan belum sepenuhnya memahami atau mengingat dengan jelas visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, meskipun *belief system* telah dijalankan secara informal melalui komunikasi langsung dan penguatan etika kerja, dibutuhkan sistem komunikasi internal yang lebih terstruktur agar visi, misi, dan nilai inti perusahaan dapat lebih dipahami secara menyeluruh oleh seluruh karyawan.

### 3.1.2 *Boundary System*

*Boundary System* yang dimiliki Umah Duren Manado terdapat 2 jenis yaitu: *business conduct boundaries* dan *strategic boundaries*.

#### 1. Business Conduct Boundaries

##### KETENTUAN KERJA KARYAWAN DI UMAH DUREN

#### 1. Jam Kerja

- a. Jam operasional perusahaan dimulai pukul 10.00 WITA hingga 22.00 WITA.
- b. Karyawan diwajibkan hadir 15 menit sebelum jam buka untuk persiapan.
- c. Toleransi keterlambatan maksimal 10 menit. Lebih dari itu dianggap pelanggaran.

#### 2. Etika Kerja

- a. Karyawan wajib bersikap ramah, sopan, dan menghormati pelanggan.
- b. Tidak diperbolehkan menggunakan kata-kata kasar atau bersikap tidak profesional.
- c. Handphone hanya boleh digunakan untuk keperluan kerja saat jam operasional.

#### 3. Kerapian dan Kebersihan

- a. Seragam wajib digunakan sesuai jadwal yang ditentukan.
- b. Area kerja harus selalu bersih, termasuk meja kasir, dapur, dan area pelanggan.
- c. Karyawan bertanggung jawab membersihkan area kerja sebelum pulang.

#### 4. Tugas dan Tanggung Jawab

- a. Kasir: Melayani pembayaran, mengelola transaksi, membuat laporan penjualan harian.
- b. Produksi: Mengolah durian sesuai resep, menjaga kualitas rasa dan kebersihan.
- c. Logistik: Mengatur pengiriman durian dari Palu, memastikan stok aman dan berkualitas.
- d. Manajer Operasional: Mengawasi seluruh kinerja karyawan, mengatur jadwal, dan memastikan operasional berjalan lancar.

#### 5. Larangan

- a. Tidak diperbolehkan mengonsumsi produk tanpa izin.
- b. Tidak boleh membawa barang milik perusahaan untuk kepentingan pribadi.
- c. Tidak boleh meninggalkan tempat kerja tanpa seizin atasan.

#### 6. Standar Layanan

- a. Setiap pesanan harus disajikan tidak lebih dari 10 menit setelah dipesan.
- b. Pengaduan pelanggan harus ditangani dengan cepat dan sopan.

#### 7. Sanksi Pelanggaran

- a. Teguran Lisan: Untuk pelanggaran ringan seperti keterlambatan pertama kali.
- b. Teguran Tertulis: Untuk pelanggaran berulang atau menengah.
- c. Pemotongan Insentif: Untuk pelanggaran yang memengaruhi operasional atau citra perusahaan.

- d. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK): Untuk pelanggaran berat seperti pencurian, kekerasan, atau tindakan yang merugikan perusahaan.

Sumber : Umah Duren

*Business conduct boundaries* atau batasan-batasan perilaku bisnis di Umah Duren merupakan ketentuan yang mengatur sikap, etika, dan perilaku seluruh karyawan selama bekerja, untuk memastikan operasional berjalan sesuai dengan nilai perusahaan. Aturan ini tercantum dalam Ketentuan Kerja Karyawan Umah Duren dan wajib ditaati oleh seluruh pegawai. Aturan tersebut meliputi jam kerja, etika pelayanan, kerapian dan kebersihan, larangan-larangan tertentu, standar layanan, serta ketentuan sanksi bagi pelanggaran.

Dalam ketentuan tersebut diatur bahwa jam kerja dimulai pukul 10.00 WITA hingga 22.00 WITA, dengan kewajiban hadir 15 menit sebelum jam buka untuk persiapan, serta toleransi keterlambatan maksimal 10 menit. Dari sisi etika, karyawan diwajibkan bersikap ramah, sopan, menghormati pelanggan, serta tidak menggunakan bahasa kasar. Penggunaan telepon genggam dibatasi hanya untuk kepentingan kerja selama jam operasional. Dari segi kerapian, seragam digunakan sesuai jadwal warna yang telah ditentukan, area kerja harus bersih, dan kebersihan wajib dijaga sampai akhir shift.

Selain itu, terdapat larangan yang tegas seperti tidak mengonsumsi produk tanpa izin, tidak membawa barang milik perusahaan untuk kepentingan pribadi, serta tidak meninggalkan tempat kerja tanpa seijin atasan. Standar layanan juga ditetapkan, seperti penyajian pesanan maksimal 10 menit setelah dipesan dan penanganan keluhan pelanggan secara cepat dan sopan. Penerapan kode perilaku ini tidak hanya sebatas pengumuman, melainkan menuntut komitmen nyata dari seluruh karyawan sejak awal diterima bekerja, yang disertai sanksi mulai dari teguran lisan hingga pemutusan hubungan kerja (PHK) sesuai tingkat pelanggaran.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, penerapan aturan ini dijalankan secara konsisten, misalnya supervisor memberi teguran langsung kepada karyawan yang melanggar, seperti terlambat datang, menggunakan telepon genggam tanpa alasan kerja, atau meninggalkan area kerja tanpa izin. Aturan ini berfungsi untuk menjaga disiplin, profesionalitas, dan citra Umah Duren di mata pelanggan.

## 2. Strategic Boundaries

### Standar Operasional Prosedur Umah Duren

#### A. Tujuan

Tujuan Dari Standar Operasional Saat Kerja Adalah:

1. Memberikan Acuan Untuk Melakukan Penilaian Karyawan Berdasarkan Kerapihan Dan Waktu Bekerja
2. Menciptakan Kedisiplinan Kerapihan Dalam Lingkup Kerja
3. Memberi Kepuasan Pelanggan
4. Menata Petugas Untuk Dapat Menanggapi Keluhan Pelanggan Dengan Baik
5. Menciptakan Kedisiplinan Waktu Kerja

#### B. Pihak Terkait

1. Semua Karyawan Umah Duren

#### C. Prosedur

##### 1. Pakaian Dan Penampilan

1. Karyawan Yang Bekerja Wajib Menggunakan Seragam Sebagai Berikut; Senin: Hitam, Selasa: Merah, Rabu: Kuning, Kamis: Hitam, Jumat: Merah, Sabtu: Kuning, Minggu: Army
2. Wajib Berpakaian Rapih Dan Sopan
3. Menggunakan Celana Panjang Bagi Wanita Dan Pria Minimal Selutut
4. Menggunakan Sepatu/Sendal Kodok (Pria/Wanita)

5. Atribut Lain Yang Disesuaikan Momen Atau Himbauan
  6. Rambut Pria Rapih Tidak Boleh Melebihi Telinga Bagi Wanita Rambut Wajib Di Ikat Cepol
  7. Menjaga Penampilan Untuk Tetap Rapih Dan Bersih Guna Memberikan
  8. Kenyamanan Pada Rekan Lain Saat Bekerja
2. Waktu Kerja
- Karyawan Wajib Hadir 15 Menit Lebih Awal Sebelum Jam Operasional Yang Telah Ditentukan Dan Mengisi Absen Dibuku Yang Sudah Disiapkan
1. Shift Pagi Sario (Pukul 08:00 S.D 17.00 Wita)
  2. Shift Sore Sario (Pukul 16:00 S.D 24.00 Wita)
  3. Booth/Lapak (Pukul 09:00 S.D 22.00 Wita)
  4. Apabila Terlambat/Tidak Absen Tidak Mendapat Uang Makan
  5. Bila Sudah 3x Terlambat/Tidak Absen Mendapat Sp 1
  6. Jika Ambil Off Di Beritahu Maximal 1 Hari Sebelum Off
3. Lain-Lain
1. Karyawan Dilarang Membuat Kegaduhan Untuk Menjaga Kenyamanan Customer
  2. Karyawan Wajib Bertanggung Jawab Sesuai Dengan Tugas Yang Telah Ditentukan Oleh Atasan Demi Kelancaran Operasional
  3. Dilarang Merokok Di Area Kerja
  4. Dilarang Main Hp Saat Jam Kerja
  5. Waktu Istirahat Makan Bergantian Tidak Boleh Bersamaan
  6. Dilarang Teriak-Teriak Di Depan Customer
  7. Tetap Menjaga Kebersihan Di Area Kerja Lebih Khusus Di Area Penyajian
  8. Tetap Menjaga Rasa Dan Kualitas Bahan Baku Yang Akan Dijual

Demikian Surat Sop Ini Dibuat Dan Berlaku Bagi Semua Karyawan Umah Duren Agar Dapat Menaati Aturan Yang Telah Dibuat, Jika Ada Karyawan Melanggar Aturan Yang Ditetapkan Akan Dikenakan Surat Peringatan Jika Sudah Sebanyak 3x Maka Karyawan Tersebut Mendapat Sp 3 Dan Akan Diberhentikan

*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. Dalam perencanaan strategis, salah satu contoh strategi yang digunakan perusahaan yaitu, dengan after-sales service dimana setelah terjadi proses jual beli barang, jika konsumen menerima barang yang terdapat cacat fisik maka perusahaan akan memberikan layanan return pembelian dan akan ditukarkan dengan barang yang baru ke tempat konsumen, Akan tetapi perusahaan belum menyediakan layanan 24 jam bagi konsumen. Sebagaimana layanan ini sangat berguna bagi konsumen untuk memberikan kritik dan saran dari konsumen mengenai keluhan yang terjadi.

Batasan strategi di Umah Duren Manado dinyatakan pada saat karyawan pertama kali masuk kerja, HRD memberikan dokumen SOP dan peraturan-peraturan beserta sanksi dan harus menandatangani dokumen tersebut sebagai tanda perjanjian bahwa yang bersangkutan telah menyetujui persyaratan tersebut sehingga jika kemudian hari terjadi pelanggaran aturan, maka perusahaan dapat memberikan tindak lanjut berupa sanksi atas dasar SOP yang telah ditandatangani. Setiap

karyawan baru harus melewati *proses training* selama 1 minggu dengan mengikuti peraturan yang diberikan HR tentang apa saja batasan-batasan, peraturan serta tugas dan tanggungjawab yang harus ditaati selama bekerja. Selama proses training, *Head of Department* memastikan bahwa SOP dan peraturan ini di pahami serta dilakukan oleh karyawan tersebut dan juga mereka memberikan kesempatan baginya untuk bertanya perihal SOP dan peraturan tersebut sehingga dipastikan bahwa karyawan tersebut benar-benar paham dalam bekerja. Sebagai contoh SOP (*Standard Operating Procedure*) di Gudang Umah Duren Manado yaitu prosedur penerimaan barang. Dimana proses kegiatan penerimaan barang akan diberitahukan terlebih dahulu pada karyawan 1 hari sebelum masuknya barang sebagai tanda persiapan, pada saat barang dari produsen masuk ke gudang menggunakan *container* terlebih dahulu menunjukkan *purchase order* untuk memastikan barang sesuai dengan yang diminta, kemudian dilakukan pengecekan barang bersama-sama dengan penanggung jawab pengiriman dari pihak produsen dengan dilakukan secara mengelompokkan sesuai jenis barang agar mempermudah pengecekan baik secara kondisi barang maupun jumlah barang sesuai dengan PO.

### 3.1.3 *Diagnostic Control System*

*Diagnostic Control System* pada UMKM Umah Duren diterapkan melalui evaluasi rutin kinerja karyawan serta sistem *reward* dan *punishment* yang jelas. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa evaluasi terhadap kinerja karyawan dilakukan setiap hari, khususnya saat proses *closing* toko oleh manajer operasional. Evaluasi ini meliputi perhitungan omset harian dan pencapaian target penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa Umah Duren memantau kinerja secara harian dan menggunakan data tersebut untuk melihat tren pencapaian usaha. Evaluasi juga menjadi alat kontrol untuk menilai ketepatan kerja, kehadiran, serta sikap dan pelayanan kepada pelanggan. Selain itu, perusahaan memiliki sistem penghargaan (*reward*) bagi karyawan yang menunjukkan tanggung jawab dan loyalitas, berupa bonus dan kenaikan gaji. Sebaliknya, untuk karyawan yang melakukan pelanggaran, diberlakukan sistem sanksi secara bertahap, dimulai dari peringatan pertama hingga ketiga, yang kemudian dapat berujung pada pemutusan hubungan kerja jika tidak ada perubahan perilaku. Penerapan sistem ini menjadi bagian penting dari upaya Umah Duren dalam memastikan standar operasional tetap berjalan baik dan seluruh karyawan bekerja secara disiplin, terukur, dan sesuai dengan tujuan bisnis perusahaan. Dengan demikian, sistem kontrol diagnostik ini tidak hanya menjadi alat evaluasi tetapi juga sarana motivasi dan pembinaan bagi seluruh karyawan.

### 3.1.4 *Interactive Control System*

*Interactive Control System* pada UMKM Umah Duren tercermin dari adanya komunikasi dua arah yang aktif antara manajemen dan karyawan, baik dalam bentuk penyampaian ide, inovasi, maupun diskusi rutin mengenai operasional usaha. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa karyawan diberikan ruang untuk menyampaikan ide dan masukan dalam upaya pengembangan produk dan layanan. Contohnya, terdapat karyawan yang mengusulkan penambahan menu baru berupa sop buah, yang disampaikan saat sesi briefing pagi. Hal ini menunjukkan bahwa pihak manajemen terbuka terhadap kontribusi ide dari karyawan, yang bertujuan untuk meningkatkan daya tarik produk serta mendukung peningkatan omset. Selain itu, diskusi rutin antara manajer dan karyawan juga dilakukan setiap hari, terutama pada sesi briefing pagi sebelum operasional dimulai. Dalam pertemuan tersebut, berbagai permasalahan operasional dibahas, termasuk kendala pelayanan, kebutuhan fasilitas seperti meja dan kursi, serta sikap kerja yang perlu diperbaiki. Meski pertemuan dengan pemilik tidak dilakukan secara rutin, pemilik tetap terlibat dalam diskusi apabila terdapat kesalahan atau pelanggaran etika dalam pelayanan yang membutuhkan perhatian langsung. Melalui mekanisme ini, Umah Duren menunjukkan bahwa mereka tidak hanya berfokus pada kontrol atas kinerja, tetapi juga mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan operasional usaha. Sistem ini menjadi

wadah penting dalam membangun hubungan kerja yang kolaboratif dan adaptif terhadap dinamika bisnis.

### 3.2 Pembahasan

#### 3.2.1 Penerapan *Belief System*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa Umah Duren telah menerapkan *belief system*, namun belum secara formal dalam bentuk visi dan misi tertulis. Meskipun demikian, perusahaan telah memiliki dan menjalankan nilai-nilai inti seperti kejujuran, kedisiplinan, dan etika kerja yang menjadi pedoman dalam aktivitas operasional sehari-hari. Nilai-nilai ini disampaikan secara lisan oleh pihak manajemen kepada karyawan melalui wawancara kerja awal, briefing pagi, serta komunikasi informal melalui grup WhatsApp.

Penerapan *belief system* di Umah Duren dapat dilihat pada tabel hasil Penilaian Belief System berikut ini:

Tabel 1. Hasil Penilaian Belief System

No	Belief System	Penerapan Di Perusahaan	Sesuai/Belum
1	Memiliki dan mengkomunikasikan visi, misi, serta nilai-nilai inti organisasi kepada karyawan sebagai pedoman dalam bekerja.	Umah Duren belum memiliki visi dan misi tertulis secara formal, namun memiliki nilai-nilai inti seperti kejujuran dalam pencatatan stok ( <i>stock opname</i> ), kedisiplinan serta etika kerja yang berpengaruh pada kualitas pelayanan dan pendapatan ( <i>revenue</i> ). Nilai-nilai ini lebih banyak dikomunikasikan secara lisan pada saat wawancara kerja, briefing pagi. Namun, belum ada dokumentasi tertulis berupa manual kebijakan atau laporan internal yang dapat dijadikan acuan akuntabilitas. Beberapa karyawan mengaku tidak mengetahui secara jelas visi dan misi perusahaan karena kurangnya sosialisasi tertulis maupun media formal.	Belum sepenuhnya sesuai, karena nilai-nilai <i>belief system</i> telah diterapkan secara informal namun tidak terdokumentasi secara formal dan sosialisasinya belum merata.

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Berdasarkan hasil penelitian, Umah Duren telah memiliki elemen *belief system* melalui penerapan nilai-nilai inti seperti kejujuran, kedisiplinan, dan etika kerja yang menjadi pedoman dalam aktivitas sehari-hari. Nilai-nilai ini disampaikan oleh manajemen kepada karyawan secara lisan, baik pada saat wawancara kerja, briefing pagi, maupun melalui grup WhatsApp. Meskipun demikian, perusahaan belum memiliki pernyataan visi dan misi yang terdokumentasi secara formal. Kondisi ini menyebabkan sebagian karyawan tidak mengetahui secara jelas arah dan tujuan jangka panjang perusahaan, sehingga pemahaman terhadap *belief system* belum merata di seluruh bagian organisasi.

Untuk mengoptimalkan penerapan *belief system*, perusahaan perlu melakukan komunikasi yang lebih terstruktur dan konsisten. Penyampaian dapat dilakukan secara langsung melalui briefing rutin, serta dalam bentuk media komunikasi visual seperti banner, pamflet, atau poster yang ditempatkan di area kerja strategis. Dengan begitu, seluruh karyawan akan memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Apabila *belief system* dapat dijalankan secara efektif, hal ini akan

mendorong perubahan pola pikir, meningkatkan motivasi kerja, dan menumbuhkan kedisiplinan yang mendukung tercapainya visi jangka panjang Umah Duren.

### 3.2.2 Penerapan *Boundary System*

Terdapat dua hal dalam penerapan *Boundary System* di Umah Duren, yaitu *Business Conduct Boundaries* dan *Strategic Boundaries*. *Business Conduct Boundaries* merupakan batasan perilaku bisnis yang harus ditaati oleh setiap karyawan, sedangkan *Strategic Boundaries* merupakan batasan strategis yang ditetapkan untuk mendukung tercapainya sasaran strategis perusahaan.

Penerapan boundary system di Umah Duren dapat dilihat pada tabel hasil Penilaian *Boundary System* berikut ini:

Tabel 2. Hasil Penilaian *Boundary System*

No	Boundary System	Penerapan Di Perusahaan	Sesuai/Belum
1	Memiliki dan mengkomunikasikan batasan perilaku bisnis ( <i>business conduct boundaries</i> ) serta prosedur operasional strategis ( <i>strategic boundaries</i> ) berupa SOP kepada karyawan, termasuk pemahaman terhadap sanksi yang berlaku.	Umah Duren memiliki batasan perilaku yang berhubungan langsung dengan kontrol operasional dan pencatatan keuangan. Misalnya, larangan tidak jujur dalam mencatat stok durian ( <i>stock opname</i> ), larangan manipulasi catatan kas masuk/keluar, serta disiplin waktu kerja sebagai dasar absensi. Etika kerja seperti berpakaian rapi dan ramah kepada pelanggan menjadi bagian dari standar pelayanan yang berdampak pada pendapatan. SOP operasional terkait jam kerja, sikap melayani, serta rotasi kerja bagi pelanggar disampaikan secara lisan oleh manajer. Keluhan pelanggan lebih dari tiga kali dicatat dan menjadi dasar keputusan manajemen untuk memindahkan karyawan ke bagian lain. Sanksi diterapkan secara bertahap, mulai dari teguran lisan, pencatatan pelanggaran, rotasi bagian, hingga pemutusan hubungan kerja.	Belum sepenuhnya sesuai, karena meskipun <i>boundary system</i> diterapkan secara praktik, tetapi masih bersifat sementara dan masih bergantung pada komunikasi lisan sehingga rawan perbedaan pemahaman.

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, *Business Conduct Boundaries* di Umah Duren dapat dilihat dari adanya batasan perilaku yang dijalankan dalam aktivitas kerja sehari-hari, seperti larangan bersikap tidak disiplin, tidak jujur dalam pencatatan stok, dan bersikap tidak sopan kepada pelanggan. Etika kerja seperti berpakaian rapi, menjaga kebersihan, dan bersikap ramah kepada pelanggan juga menjadi perhatian utama manajemen. Walaupun batasan perilaku ini belum dituangkan secara tertulis dalam bentuk kode etik resmi, nilai-nilai tersebut telah dijalankan secara konsisten dalam praktik kerja harian.

Sementara itu, *Strategic Boundaries* di Umah Duren dapat dilihat dari adanya penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dikomunikasikan secara lisan oleh manajer kepada karyawan. SOP

ini mencakup pengaturan jam masuk dan pulang kerja, tata cara berinteraksi dengan pelanggan, serta kebijakan rotasi kerja bagi karyawan yang melanggar etika. Sebagai contoh, keluhan pelanggan yang terjadi lebih dari tiga kali terhadap seorang karyawan akan mengakibatkan karyawan tersebut dipindahkan ke bagian produksi. Namun, SOP ini belum terdokumentasi secara formal dan terstandarisasi, sehingga berpotensi menimbulkan perbedaan pemahaman di antara karyawan.

Pemahaman terhadap kode etik dan batasan perilaku di Umah Duren umumnya diperoleh melalui *briefing* pagi, pengalaman kerja, dan teguran langsung dari atasan. Sanksi yang diterapkan mencakup teguran lisan, rotasi bagian, hingga pemutusan hubungan kerja, yang diberikan secara bertahap sesuai tingkat pelanggaran. Meskipun belum ada dokumen resmi yang ditandatangani sebagai bentuk komitmen terhadap aturan kerja, penerapan *boundary system* di Umah Duren telah berjalan dalam praktik dan didukung oleh tindakan pengawasan manajer untuk memastikan semua karyawan mematuhi batasan yang ditetapkan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Umah Duren telah menerapkan *boundary system*, meskipun masih terdapat kekurangan dalam bentuk pendokumentasian aturan dan SOP secara tertulis. Upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk menjaga penerapan *boundary system* meliputi pemberian teguran, sanksi, dan *briefing* rutin agar seluruh karyawan tetap mematuhi aturan dan batasan yang berlaku dalam menjalankan pekerjaannya.

### 3.2.3 Penerapan *Diagnostic Control System*

Perusahaan dapat melakukan pemantauan serta evaluasi terhadap proses operasional dan kinerja karyawan dengan lebih mudah melalui penerapan *Diagnostic Control System*. Penerapan *Diagnostic Control System* pada Umah Duren tercermin dari adanya evaluasi kinerja harian, pembagian tugas yang jelas (*job description*), serta sistem reward dan punishment yang diterapkan secara langsung oleh manajer operasional. Evaluasi dilakukan setiap hari pada saat closing toko, di mana manajer akan menilai omzet penjualan harian serta kendala-kendala yang muncul di lapangan. Selain itu, terdapat mekanisme pemantauan terhadap disiplin kerja, pelayanan kepada pelanggan, dan performa individu.

Penerapan strategi reward dan punishment juga dijalankan sebagai bagian dari penguatan sistem kontrol. Karyawan yang bekerja dengan baik dan bertanggung jawab akan mendapatkan bonus dan kenaikan gaji, sementara karyawan yang melakukan pelanggaran akan dikenakan sanksi secara bertahap mulai dari teguran lisan, pemindahan tugas, hingga pemberhentian jika tidak menunjukkan perubahan sikap. Melalui sistem ini, perusahaan berupaya untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerja secara konsisten, serta memberikan efek disiplin yang berdampak pada peningkatan produktivitas usaha.

Dalam penerapan Sistem Manajemen Kinerja, karyawan telah diberikan tugas dan tanggung jawab yang jelas, serta dievaluasi berdasarkan hasil kerja mereka. Meskipun belum menggunakan sistem perencanaan dan penganggaran (*budgeting*) secara tertulis dan terstruktur seperti pada perusahaan besar, Umah Duren tetap mampu memantau pencapaian tujuan usaha secara harian dan langsung. Penerapan *Diagnostic Control System* di Umah Duren dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Penilaian Penerapan *Diagnostic Control System*

No	Diagnostic Control System	Penerapan Di Perusahaan	Sesuai/Belum
1	Perusahaan memonitor hasil pengukuran kinerja guna memantau progres pencapaian tujuan organisasi serta memberikan reward dan punishment atas hasil yang telah dicapai	Manajer melakukan monitoring harian saat closing toko dengan membandingkan omzet penjualan terhadap target yang diharapkan. Hasil monitoring dicatat dalam laporan penjualan harian sebagai dasar evaluasi. Reward diberikan berupa bonus atau kenaikan gaji	Sudah sesuai dengan <i>diagnostic control system</i> karena perusahaan menerapkan evaluasi kinerja harian serta reward dan punishment

	kepada karyawan yang berkontribusi positif, sedangkan punishment diterapkan dalam bentuk teguran, sanksi, hingga pemutusan kerja bagi karyawan yang melanggar aturan	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan *Diagnostic Control System* di Umah Duren dilakukan melalui pemantauan langsung kinerja karyawan oleh manajer setiap hari. Pemantauan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan bekerja sesuai dengan target dan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga menjadi dasar dalam penerapan mekanisme *reward* dan *punishment*.

Karyawan yang menunjukkan kinerja baik akan mendapatkan apresiasi dalam bentuk bonus atau kenaikan gaji, sedangkan karyawan yang melakukan pelanggaran akan diberikan teguran atau sanksi sesuai tingkat kesalahannya. Penerapan *reward* dan *punishment* ini menjadi salah satu cara efektif untuk memotivasi karyawan agar mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya.

Dengan adanya pemantauan rutin serta pemberian umpan balik secara langsung, *Diagnostic Control System* di Umah Duren telah berjalan dengan baik. Hal ini selaras dengan konsep yang dikemukakan Simons [1] bahwa sistem pengendalian diagnostik berfungsi untuk mengukur kinerja, memantau progres pencapaian tujuan organisasi, serta mendorong perbaikan kinerja melalui insentif dan sanksi yang tepat.

### 3.2.4 Penerapan *Interactive Control System*

Penerapan *Interactive Control System* pada sebuah organisasi dapat dilihat dari seberapa aktif manajemen dan karyawan terlibat dalam komunikasi terbuka, diskusi rutin, dan pengambilan keputusan bersama. Sistem kontrol ini menekankan pentingnya komunikasi dua arah untuk mendorong pemahaman strategi dan respons terhadap perubahan lingkungan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh bahwa penerapan *Interactive Control System* pada Umah Duren telah dilakukan secara aktif melalui briefing pagi dan diskusi terbuka antara manajer dengan karyawan. *Briefing* ini tidak hanya menjadi sarana untuk menyampaikan arahan kerja, tetapi juga membuka ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide, saran, bahkan keluhan yang berkaitan dengan operasional harian. Salah satu contoh nyata adalah adanya usulan dari karyawan mengenai penambahan menu baru berupa sop buah, yang kemudian diterima sebagai bentuk inovasi dalam pengembangan produk.

Selain itu, manajer operasional Umah Duren juga melakukan komunikasi langsung dengan pemilik usaha (*owner*) jika terdapat isu penting seperti keluhan pelanggan atau kebutuhan perbaikan fasilitas, misalnya perbaikan meja, kursi, dan dinding restoran. Meskipun komunikasi dengan *owner* tidak dilakukan secara terjadwal seperti pada sistem formal, namun pertemuan tetap berlangsung secara fungsional ketika dibutuhkan, khususnya jika terdapat masalah etika pelayanan.

Penerapan *Interactive Control System* pada Umah Duren dapat dirinci dalam tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Penilaian Penerapan *Interactive Control System*

No	Interactive Control System	Penerapan Di Perusahaan	Sesuai/Belum
1	Terdapat pola komunikasi interaktif yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan serta penyampaian informasi kinerja	Umah Duren menerapkan briefing pagi sebagai forum komunikasi interaktif antara manajemen dan karyawan, di	Sudah sesuai dengan <i>interactive control system</i> karena terdapat komunikasi

<p>untuk membentuk agenda penting secara berkelanjutan</p>	<p>mana karyawan dapat menyampaikan ide, saran, maupun kendala operasional. Informasi keuangan dan operasional, seperti laporan omzet harian dan catatan keluhan pelanggan, juga dikomunikasikan oleh manajer kepada pemilik sebagai dasar evaluasi. Meskipun mekanisme ini masih bersifat informal dan belum terdokumentasi secara baku dalam laporan rapat atau notulen, komunikasi dua arah tetap berjalan aktif dan berperan sebagai acuan pengambilan keputusan jangka pendek.</p>	<p>dua arah yang memungkinkan karyawan terlibat langsung dalam pembahasan dan perbaikan operasional, meskipun perlu peningkatan formalitas dan penjadwalan rutin.</p>
------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Umah Duren telah menerapkan *Interactive Control System* dengan cukup baik, khususnya dalam menciptakan pola komunikasi interaktif antara manajer dan karyawan. Namun, penerapan sistem ini belum sepenuhnya menyeluruh, terutama dalam aspek formalitas dan pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan strategis bersama pemilik. Diskusi yang terjadi masih terbatas pada operasional harian dan belum melibatkan seluruh karyawan secara merata dalam menyusun rencana pengembangan usaha jangka panjang

#### 4. KESIMPULAN

Belief System di Umah Duren telah diimplementasikan melalui penanaman nilai-nilai kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, serta pelayanan yang ramah kepada pelanggan. Nilai-nilai ini disampaikan secara lisan melalui wawancara kerja dan briefing harian, sehingga mampu membentuk sikap kerja positif dan meningkatkan motivasi karyawan. Namun, karena visi dan misi belum diformalkan secara tertulis, pemahaman terhadap arah dan tujuan strategis usaha belum merata di antara seluruh karyawan. Hal ini berdampak pada kurangnya keselarasan antara nilai perusahaan dan perilaku individu di tempat kerja.

Boundary System diterapkan melalui aturan perilaku kerja, standar pelayanan, serta sanksi terhadap pelanggaran, seperti kewajiban berpakaian rapi, menjaga sikap sopan terhadap pelanggan, dan ketelitian dalam pencatatan stok. Sistem ini membantu meningkatkan tanggung jawab serta kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Namun, karena aturan belum terdokumentasi secara resmi dalam bentuk Standard Operating Procedure (SOP), konsistensi penerapan dan pemantauan kepatuhan masih bergantung pada pengawasan langsung manajemen.

Diagnostic Control System dijalankan melalui kegiatan evaluasi harian pada saat closing toko, pemantauan kehadiran dan disiplin kerja, serta sistem reward and punishment. Mekanisme ini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan memberikan umpan balik langsung atas hasil kerja dan perilaku mereka. Meski demikian, sistem ini belum didukung oleh indikator kinerja yang terukur atau perencanaan strategis tertulis, sehingga penilaian kinerja masih bersifat subjektif dan belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan. *Interactive Control System* berjalan melalui kegiatan briefing pagi, diskusi terbuka, dan komunikasi informal antara manajemen

dan karyawan. Kegiatan ini mendorong partisipasi karyawan dalam penyampaian ide dan masukan untuk perbaikan operasional, serta memperkuat hubungan kerja yang harmonis. Namun, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis jangka panjang masih terbatas, sehingga potensi inovasi dari karyawan belum dimanfaatkan secara optimal.

Secara keseluruhan, melalui penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Four Levers of Control* di Umah Duren telah memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan motivasi, disiplin, dan tanggung jawab kerja karyawan. Namun, agar sistem pengendalian manajemen dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan, perusahaan perlu memperkuat aspek dokumentasi formal, sosialisasi visi-misi, perencanaan strategis yang terukur, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen berbasis *Four Levers of Control* dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan serta mendukung daya saing usaha Umah Duren secara berkelanjutan.

## REFERENSI

- [1] K. A. Merchant and W. A. Van der Stede, "Management control systems and performance," *Accounting, Organizations and Society*, vol. 43, pp. 1–17, 2017.
- [2] R. N. Anthony and V. Govindarajan, "Management control systems," *Journal of Management Accounting Research*, vol. 31, no. 2, pp. 1–15, 2019.
- [3] R. Simons, "Levers of control: How managers use control systems to drive strategic renewal," *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 2, pp. 75–84, 1995.
- [4] H. Chenhall, "Management control systems design within organizational context," *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, no. 2–3, pp. 127–168, 2018.
- [5] M. Power, "The risk management of everything," *Journal of Risk Research*, vol. 12, no. 6, pp. 849–855, 2019.
- [6] C. Korompis, "Dampak teknologi informasi dalam pengendalian internal untuk mengantisipasi kecenderungan kecurangan akuntansi," *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, vol. 9, no. 4, 2014.
- [7] R. Saputra, "Peran levers of control terhadap hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja UMKM," *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, vol. 19, no. 2, pp. 101–115, 2019.
- [8] J. Han, "Penerapan levers of control dalam meningkatkan kinerja pada family business," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 20, no. 1, pp. 55–67, 2018.
- [9] D. Otley, "The contingency theory of management accounting," *Management Accounting Research*, vol. 27, pp. 45–62, 2016.
- [10] Y. Runa, W. Pontoh, and C. W. Korompis, "Kinerja keuangan sektor perbankan pada masa pandemi COVID-19," *Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat*, vol. 3, no. 1, pp. 245–262, 2025, doi:10.58784/mbkk.316.