

**FOUR LEVERS OF CONTROL SEBAGAI LANDASAN SISTEM
PENGENDALIAN STRATEGIS: KAJIAN LITERATUR SISTEMATIS**

Putri Syifa Asilah¹, Ali Tafriji Biswan²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN Veteran Jakarta, Jakarta Selatan, Indonesia

E-mail: 2510124022@upnvj.ac.id

Abstract

This article examines the role of the Four Levers of Control as a foundational framework for strategic control systems through a structured review of relevant literature. By integrating Simons framework with strategic management accounting, contingency theory, and dynamic capabilities, this review analyses how organizations balance discipline, risk mitigation, and the need for continuous learning and innovation. Evidence from international and national studies shows that belief systems strengthen organizational purpose, boundary systems regulate acceptable behavior, diagnostic controls guide performance monitoring, and interactive controls support strategic dialogue and adaptation. The findings highlight that the effectiveness of strategic control does not rely on a single mechanism but on the integrated use of all four levers, tailored to organizational context and environmental conditions. This review provides a conceptual foundation that can support the development and refinement of strategic control practices across different organizational settings.

Keywords:

Four Levers of Control, Strategic Control Systems, Strategic Management Accounting, Management Control Systems, Dynamic Capabilities Theory, Strategic Organizational Performance

Pendahuluan

Dinamika bisnis yang semakin kompleks melahirkan kemampuan organisasi untuk memastikan bahwa strategi benar-benar diterjemahkan ke dalam tindakan operasional menjadi semakin menentukan keberlanjutan dan daya saing. Mekanisme pengendalian strategis tidak lagi sekadar alat administratif tetapi berubah menjadi instrumen yang perlu mampu mengarahkan perilaku, memfasilitasi koordinasi lintas fungsi, dan menyediakan informasi relevan bagi pengambilan keputusan yang cepat dan akurat (Anthony & Govindarjan,

2007). Pergeseran ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian tradisional yang bertumpu pada prosedur dan kepatuhan sering kali tidak lagi memadai untuk menghadapi tekanan lingkungan yang menuntut fleksibilitas, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi tinggi (Simons, 1995). Dalam kerangka itu, akuntansi manajemen strategis memainkan peran signifikan sebagai penghubung antara strategi dan kontrol, terutama melalui penyediaan informasi biaya, analisis kompetitif, serta indikator kinerja yang diperlukan untuk menjaga konsistensi dan

fokus strategis organisasi (Langfield Smith, 2008).

Kerangka *Four Levers of Control* (4-LOC) yang dipelopori Simons (1995) muncul sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi modern untuk menjaga stabilitas sekaligus membuka ruang inovasi. Empat lever yaitu *belief systems*, *boundary systems*, *diagnostic controls*, dan *interactive controls* yang dirancang bukan untuk bekerja secara terpisah tetapi untuk menciptakan keseimbangan antara pembatasan dan pemberdayaan. Penelitian selanjutnya konsisten menunjukkan bahwa keseimbangan keempat lever tersebut dapat memperkuat pembelajaran strategis, meningkatkan kelincahan organisasi, serta mempertajam eksekusi strategi (Mundy, 2010). Perspektif kontinjensi menegaskan bahwa efektivitas pengendalian sangat dipengaruhi kondisi organisasi dan lingkungan (Marginson, 2002) sementara teori *Resource Based View* dan *dynamic capabilities* (Teece et al., 1997) menegaskan bahwa pengendalian yang tepat dapat menjadi sumber keunggulan bersaing melalui penguatan kemampuan adaptif organisasi.

Walaupun demikian, kajian literatur mengungkapkan bahwa riset terkait 4-LOC masih meninggalkan sejumlah celah penting. Banyak penelitian menguji lever secara parsial sehingga gagal menggambarkan bagaimana keempatnya bekerja sebagai satu *control package* yang saling mempengaruhi (Kruis et al., 2016). Keragaman konteks seperti UMKM (Ningsih, 2021), sektor publik (Putra & Irwansyah, 2020), perbankan (Fitri & Nasution, 2020), dan industri kreatif (Pratama, 2020) menunjukkan bahwa organisasi cenderung menekankan lever tertentu dan mengabaikan yang lain sehingga dinamika interaksi lever belum terjelaskan secara utuh. Lebih jauh lagi, penelitian mengenai konsekuensi ketidakseimbangan penggunaan lever masih sangat terbatas. Dominasi *diagnostic control* tanpa dukungan *belief system* yang kuat dapat berpotensi menggeser orientasi kinerja menjadi sekadar pencapaian angka.

Sebaliknya, organisasi yang terlalu menekankan *boundary systems* tetapi miskin *interactive control* sering kali kehilangan kelincahan dalam merespons perubahan. Sementara itu, penekanan berlebihan pada *interactive control* tanpa indikator *diagnostic* yang jelas dapat memicu konflik internal, ketidakpastian arah kerja, bahkan pemborosan sumber daya (Henttu Aho, 2018). Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan bahwa ketidakseimbangan lever dapat mengganggu kemampuan organisasi menjaga fokus strategis dan mengeksekusi strategi secara efektif.

Kesenjangan penelitian tersebut tidak dapat diabaikan karena berimplikasi langsung pada kualitas desain kontrol organisasi. Jika organisasi hanya mengandalkan satu lever atau mengabaikan lever lainnya, sistem kontrol yang dirancang dapat kehilangan koherensi, melemahkan proses pengambilan keputusan, dan pada akhirnya mengganggu kemampuan organisasi bertahan dalam lingkungan kompetitif. Literatur akuntansi manajemen strategis juga menegaskan bahwa kehadiran informasi strategis dan digitalisasi telah memperluas peran sistem kontrol tetapi keterkaitan antara informasi strategis dan sinergi lever belum banyak diteliti secara mendalam (Laudon, 2016). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang tidak hanya memetakan fungsi masing-masing lever tetapi juga menjelaskan hubungan antarlever dan konsekuensi ketidakseimbangan penggunaan lever dalam berbagai konteks organisasi.

Sejalan dengan pemikiran tersebut, penelitian ini bertujuan menyusun pemahaman komprehensif mengenai bagaimana *belief*, *boundary*, *diagnostic*, dan *interactive control* dapat dirancang dan digunakan secara selaras sebagai landasan sistem pengendalian strategis. Penelitian ini berupaya memperjelas pola interaksi antarlever, mengidentifikasi peran konteks organisasi dalam menentukan konfigurasi kontrol yang paling efektif, serta menguraikan implikasi praktis dari ketidakharmonisan lever

terhadap efektivitas strategi. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pemaknaan 4-LOC dalam kerangka teori kontinjensi, *Resource Based View*, dan *dynamic capabilities*. Secara praktis, penelitian ini memberikan pijakan bagi organisasi dalam merancang sistem pengendalian yang lebih adaptif, proporsional, dan sesuai tuntutan kompetitif masa kini.

Metodologi

Bagian ini menjelaskan cara penelitian dilaksanakan sejak tahap perencanaan hingga penyusunan laporan akhir. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif karena fokus utamanya adalah memahami perkembangan konsep dan menelaah hasil-hasil kajian sebelumnya secara lebih mendalam. Untuk mendukung tujuan tersebut, metode *Systematic Literature Review* diterapkan agar proses penelusuran dan pemilihan sumber dilakukan secara teratur dan dapat dipertanggungjawabkan. Melalui pendekatan ini, peneliti menelusuri beragam publikasi yang berkaitan dengan Four Levers of Control (4-LOC), kemudian menyaring dan mengelompokkan temuan berdasarkan tema-tema yang relevan. Alur pelaksanaan metode ini disajikan pada Gambar 1 untuk memberikan gambaran utuh mengenai langkah-langkah yang ditempuh selama penelitian berlangsung.

Pada Gambar 1 dijelaskan bahwa penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dalam pendekatan kualitatif untuk menelusuri, mengidentifikasi, serta mensintesis berbagai publikasi ilmiah yang membahas *Four Levers of Control* (4-LOC) sebagai kerangka pengendalian strategis. Penelitian ini secara eksplisit mengadopsi metode kualitatif karena tujuan utamanya adalah menggali makna, menafsirkan konten ilmiah, dan memahami perkembangan konsep secara mendalam, bukan melakukan pengukuran statistik atau pengujian hipotesis kuantitatif (Creswell, 2013). SLR diposisikan sebagai teknik pengumpulan data dalam paradigma kualitatif yang mengandalkan proses interpretatif peneliti untuk membaca,

mengelompokkan, dan memahami narasi ilmiah dalam literatur (Merriam & Tisdell, 2016). Pemilihan metode ini dilakukan karena SLR dalam penelitian kualitatif mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai perkembangan konsep, ragam penerapan, serta temuan empiris yang relevan, sekaligus memastikan proses kajian berjalan sistematis, transparan, dan dapat direplikasi (Kitchenham, 2004). Dalam kerangka kualitatif ini, artikel dikumpulkan melalui database seperti Scopus, Google Scholar, dan SINTA, lalu diseleksi berdasarkan relevansi dan kredibilitas menggunakan prinsip evaluasi data kualitatif sebagaimana dijelaskan Lincoln dan Guba (1985). Analisis dilakukan melalui *qualitative content analysis*, yaitu proses *coding*, identifikasi tema, dan penafsiran hubungan antar tuas dalam kerangka 4-LOC mengikuti pedoman analisis tematik (Nowell et al., 2017). Dengan demikian, seluruh proses penelitian mulai dari pengumpulan, seleksi, analisis, hingga sintesis dilaksanakan secara konsisten dalam pendekatan kualitatif yang berorientasi pada pemahaman mendalam terhadap dinamika konseptual 4-LOC dalam literatur pengendalian strategis.



Gambar 1. Tahapan Penelitian SLR

Tahap awal penelitian diawali dengan merumuskan arah dan batasan kajian. Pada proses ini, peneliti mengidentifikasi posisi 4-LOC sebagai kerangka utama dalam pengendalian strategis dan menautkannya dengan teori-teori pendukung seperti

akuntansi manajemen strategis, teori kontinjensi, serta pendekatan berbasis kapabilitas dinamis. Perumusan pertanyaan penelitian disusun untuk mengarahkan jalannya kajian, antara lain tentang bagaimana 4-LOC dipahami dalam literatur sebelumnya, bagaimana masing-masing tuas berperan dalam pengendalian strategi, serta sejauh mana penelitian empiris mendukung efektivitas kerangka tersebut. Berdasarkan pertanyaan ini, peneliti menyiapkan protokol pencarian yang mencakup daftar kata kunci, jenis basis data yang digunakan, serta kriteria inklusi dan eksklusi untuk menyaring artikel.

Tahap berikutnya adalah proses identifikasi sumber. Pencarian dilakukan melalui beberapa basis data kredibel seperti *Scopus*, *Google Scholar*, dan portal jurnal nasional terindeks SINTA. Kata kunci yang digunakan merupakan kombinasi istilah utama dan istilah pendukung, misalnya *Four Levers of Control*, *Management Control Systems*, *Strategic Control Mechanisms*, *Interactive Control*, *Diagnostic Control*, dan *Strategic Management Accounting*. Dari proses pencarian ini, diperoleh 56 artikel awal yang terdiri dari penelitian empiris, kajian konseptual, dan publikasi yang membahas teori pengendalian manajemen. Seluruh artikel kemudian dihimpun tanpa penyaringan kualitas agar memastikan tidak ada literatur penting yang terlewat.

Tahap screening dilakukan setelah duplikasi antar *database* dihapus sehingga tersisa 48 artikel. Pada tahap ini, peneliti membaca judul dan abstrak setiap artikel untuk menilai relevansinya dengan fokus penelitian. Artikel dieliminasi apabila hanya membahas penganggaran operasional, topiknya tidak berhubungan langsung dengan sistem pengendalian strategis, atau tidak menyertakan pembahasan mengenai lever Simons. Berdasarkan penyaringan ini, 20 artikel dinyatakan tidak sesuai sehingga dikeluarkan dari kajian.

Peneliti kemudian memasuki tahap penilaian kualitas yang lebih mendalam

terhadap 28 artikel yang tersisa. Penilaian dilakukan dengan meninjau kejelasan metodologi, kualitas data empiris, konsistensi hubungan antara teori dan temuan, serta reputasi jurnal tempat artikel dipublikasikan. Artikel yang tidak menunjukkan keterkaitan kuat dengan kerangka 4-LOC atau tidak memiliki argumentasi ilmiah yang memadai dikeluarkan dari analisis. Setelah seluruh evaluasi dilakukan, terdapat 20 artikel yang dianggap memenuhi standar kelayakan untuk dianalisis lebih lanjut.

Tahap ekstraksi data dilakukan dengan menyusun informasi penting dari setiap artikel ke dalam tabel pemetaan. Informasi yang dikumpulkan mencakup identitas penelitian seperti penulis, tahun terbit, dan negara studi, metode yang digunakan, konteks organisasi seperti manufaktur, UMKM, sektor publik atau startup, lever 4-LOC yang diteliti serta temuan utama yang berkaitan dengan kinerja, kepatuhan, inovasi, atau implementasi strategi. Proses ekstraksi ini memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai variasi penggunaan 4-LOC dalam berbagai situasi dan sektor.

Sintesis temuan dilakukan dengan mengelompokkan artikel ke dalam tema-tema yang mencerminkan pola yang muncul dari literatur. Analisis ini memetakan bagaimana setiap lever digunakan dalam penelitian, bagaimana kombinasi lever menciptakan dinamika pengendalian, serta bagaimana kerangka 4-LOC mendukung kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan meningkatkan kinerja. Peneliti juga membandingkan konteks antarnegara, pendekatan metodologis, dan kontribusi masing-masing studi untuk memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai posisi 4-LOC dalam sistem pengendalian strategis. Tahap terakhir adalah penyusunan laporan yang menggabungkan seluruh temuan ke dalam struktur artikel ilmiah yang mencakup abstrak, pendahuluan, landasan teori, metodologi, pembahasan, serta kesimpulan

Hasil dan Pembahasan

Teknik Hasil telaah terhadap dua puluh artikel menunjukkan bahwa kerangka *Four Levers of Control* memiliki peran sentral dalam mengarahkan dan menjaga konsistensi strategi organisasi. Secara umum, penelitian-penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa keempat lever tidak bekerja secara terpisah, melainkan membentuk satu sistem pengendalian yang saling melengkapi. *Belief system*, misalnya, terbukti memperkuat identitas dan nilai dasar organisasi, sehingga orientasi pegawai terhadap tujuan strategis menjadi lebih jelas. Studi pada sektor perbankan dan UMKM menampilkan pola serupa, di mana internalisasi nilai organisasi melalui belief system mampu meningkatkan motivasi dan komitmen kerja.

Temuan lain memperlihatkan bahwa *boundary system* berfungsi sebagai mekanisme perlindungan yang memastikan inovasi tidak keluar dari batas yang dapat membahayakan organisasi. Pada organisasi publik, sistem batas yang jelas membantu mengurangi risiko penyimpangan prosedural dan memperkuat kepatuhan terhadap aturan. Hal ini menegaskan bahwa *boundary system* tidak sekadar aturan administratif, tetapi bagian dari kontrol strategis yang menjaga jalannya operasi tetap terarah.

Sementara itu, *diagnostic control* ditemukan sebagai lever yang paling sering digunakan untuk memantau pencapaian kinerja. Penelitian pada berbagai sektor memperlihatkan bahwa *diagnostic control* membantu manajemen mengukur hasil secara terstruktur, memastikan target dapat dievaluasi, dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Walaupun demikian, beberapa studi menekankan bahwa pengawasan yang terlalu ketat dapat mengekang kreativitas, sehingga *diagnostic control* perlu diseimbangkan dengan *interactive control*.

Peran *interactive control* dalam berbagai penelitian menonjol sebagai pendorong inovasi

dan pembelajaran strategis. Lever ini memberikan ruang dialog antara manajemen dan karyawan, memungkinkan munculnya ide-ide baru, serta membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan. Literatur internasional menunjukkan bahwa perusahaan inovatif, terutama startup dan industri kreatif, sangat bergantung pada *interactive control* untuk mempertahankan fleksibilitas dan kecepatan respons.

Secara keseluruhan, temuan studi menunjukkan bahwa efektivitas penggunaan 4-LOC sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Perusahaan besar cenderung menerapkan lever secara formal dengan dukungan teknologi informasi yang lebih maju, sementara UMKM mengandalkan pendekatan yang lebih sederhana dan personal. Penelitian juga menggarisbawahi pentingnya kualitas sumber daya manusia, kesiapan budaya organisasi, serta dukungan kepemimpinan dalam memastikan keempat lever dapat berfungsi optimal.

Dari sintesis hasil tersebut, dapat dipahami bahwa keberhasilan 4-LOC tidak hanya bergantung pada desain sistem pengendalian, tetapi juga pada bagaimana organisasi mampu menyeimbangkan fungsi masing-masing lever untuk menciptakan dinamika kontrol yang sehat (*dynamic tension*). Ketika keseimbangan ini tercapai, organisasi cenderung lebih mampu mempertahankan kinerja, mendorong inovasi, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Tabel 1. Temuan Kunci Literatur

No.	Penulis / Tahun	Temuan Kunci Literatur
1	Widener (2007)	Penggunaan 4-LOC secara seimbang menciptakan <i>dynamic tension</i> yang meningkatkan kinerja dan efektivitas implementasi strategi.
2	Mundy (2010)	Organisasi yang mampu menyeimbangkan

		penggunaan setiap lever secara fleksibel cenderung lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan.
3	Henri (2006)	<i>Interactive</i> dan <i>diagnostic control</i> berperan penting dalam membangun kapabilitas dinamis yang mendukung inovasi berkelanjutan.
4	Bedford (2015)	<i>Interactive control</i> memfasilitasi pembelajaran strategi dan menghasilkan inovasi terutama pada perusahaan berorientasi <i>prospector</i> .
5	Marginson (2002)	Manajer tingkat menengah menggunakan <i>interactive control</i> untuk memperkaya proses pembentukan strategi dan mempercepat respons terhadap perubahan.
6	Tessier & Otley (2012)	Menjelaskan struktur konseptual baru 4-LOC dan menegaskan perbedaan fungsi kontrol positif dan negatif dalam desain sistem pengendalian.
7	Henttu Aho (2018)	Penerapan <i>interactive control</i> berkontribusi terhadap keberhasilan penerapan metode penganggaran modern dalam kondisi ketidakpastian.
8	Kruis, Speklé & Widener (2016)	4-LOC lebih efektif digunakan sebagai paket kontrol terintegrasi dibandingkan penerapan lever secara terpisah.
9	Sari & Lestari (2020)	UMKM yang menerapkan belief dan <i>diagnostic control</i> lebih mampu meningkatkan kinerja bisnis dan memperkuat arah strategis.
10	Fitri & Nasution (2020)	<i>Belief</i> dan <i>boundary system</i> meningkatkan kepatuhan, kualitas

Belief system juga berfungsi sebagai penyeimbang bagi lever lain yang bersifat lebih membatasi, seperti *boundary system*. Tanpa *belief* yang kuat, batasan yang ketat dapat menghasilkan budaya kepatuhan semata tanpa pemahaman strategis. Dengan demikian, *belief system* tidak hanya berfungsi sebagai sumber inspirasi, tetapi sebagai fondasi normativa yang memungkinkan organisasi bergerak secara kolektif ke arah strategi yang sama.

Analisis literatur menunjukkan bahwa *belief system* memegang peran mendasar dalam membangun identitas organisasi serta menanamkan nilai-nilai inti yang menjadi pedoman perilaku. Temuan ini sejalan dengan penelitian Simons (1995) yang menegaskan bahwa *belief system* bukan sekadar pernyataan visi-misi, tetapi sebuah alat kontrol normatif yang memengaruhi cara anggota organisasi berpikir dan bertindak. Dukungan serupa juga ditemukan pada penelitian Sari & Lestari (2020) yang menunjukkan bahwa internalisasi nilai secara konsisten dapat meningkatkan motivasi, kohesi, dan *strategic alignment* pada UMKM. Literatur internasional seperti Marginson (2002) turut memperkuat bahwa nilai bersama menciptakan ruang yang kondusif bagi inovasi serta tindakan proaktif.

Di sisi lain, terdapat pandangan yang lebih kritis, seperti Adler & Borys (1996), yang menyatakan bahwa sistem nilai dapat menjadi simbolis tanpa makna jika tidak disertai proses internalisasi yang nyata. Temuan kritis ini tidak bertentangan, melainkan menegaskan pentingnya implementasi aktif seperti yang ditunjukkan oleh kasus UMKM kuliner Yogyakarta, di mana pemilik usaha tidak hanya mengomunikasikan nilai kualitas tetapi juga mempraktikkannya secara operasional. Justifikasi peneliti menyimpulkan bahwa *belief system* efektif hanya ketika diperkuat dengan praktik sehari-hari serta komunikasi rutin yang membangun pemahaman emosional dan strategis karyawan terhadap tujuan organisasi.

Boundary System

Boundary system menurut literatur merupakan lever yang berfungsi mengatur

batasan perilaku dan area risiko yang harus dihindari. Batasan ini sangat diperlukan untuk menjaga organisasi tetap berada dalam jalur strategis yang aman. Dalam sektor publik, *boundary system* terbukti mampu mendorong kepatuhan prosedural serta menekan potensi penyimpangan seperti fraud, salah alokasi sumber daya, dan ketidakefisienan proses.

Penelitian menunjukkan bahwa *boundary system* bukan hanya kumpulan aturan, tetapi mekanisme manajerial yang secara langsung memengaruhi kualitas pengambilan keputusan. Dengan batasan yang jelas, karyawan lebih mudah menentukan tindakan mana yang dapat diterima dan mana yang harus dihindari. Ini sangat penting pada industri dengan risiko tinggi, seperti keuangan, sektor pemerintah, atau perusahaan manufaktur besar yang memiliki standar keselamatan tinggi.

Namun, penerapan *boundary system* yang terlalu ketat dapat menjadi pedang bermata dua. Di satu sisi, batasan yang jelas melindungi organisasi dari tindakan merugikan. Di sisi lain, batasan yang kaku dapat menghambat inisiatif, terutama pada organisasi yang membutuhkan kreativitas sebagai modal keberhasilan. Oleh karena itu, literatur menekankan pentingnya keseimbangan antara batasan yang cukup untuk melindungi organisasi tetapi tetap memberi ruang aman bagi eksplorasi ide baru.

Dalam beberapa penelitian, *boundary system* juga dikaitkan dengan budaya etis dan integritas. Organisasi yang secara konsisten menerapkan standar etika dan batasan perilaku menemukan bahwa budaya tersebut menurunkan risiko konflik, meningkatkan kepercayaan internal, serta memperkuat reputasi organisasi di mata pemangku kepentingan eksternal.

Literatur menyebutkan bahwa *boundary system* berfungsi menetapkan batasan perilaku dan area risiko yang harus dihindari agar organisasi tetap berada pada jalur strategis yang aman (Simons, 1995). Penelitian Fitri & Nasution (2020) dalam konteks sektor publik

menunjukkan bahwa batasan formal seperti SOP, larangan perilaku, dan batas risiko dapat menekan potensi penyimpangan administrasi serta meningkatkan akuntabilitas. Temuan ini didukung oleh Widener (2007) yang menekankan bahwa *boundary system* menyediakan zona aman bagi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Namun, beberapa studi seperti Bisbe & Otley (2004) menunjukkan bahwa batasan yang terlalu ketat dapat menghambat kreativitas dan inisiatif. Peneliti memandang bahwa dua pandangan ini tidak perlu dipertentangkan. *Boundary system* hanya efektif bila diperlakukan sebagai alat pencegah risiko, bukan sebagai belenggu inovasi. Kasus pemerintah daerah di Sumatera menunjukkan bahwa batasan menjadi efektif ketika disosialisasikan, diawasi, dan dipahami, bukan sekadar dituangkan dalam dokumen formal. Dengan demikian, *boundary system* harus seimbang atau cukup kuat untuk mencegah penyimpangan tetapi cukup fleksibel untuk memberi ruang kreativitas.

Diagnostic Control

Diagnostic control merupakan lever yang fokus pada pemantauan hasil, perbandingan kinerja terhadap target, serta penyediaan informasi kuantitatif untuk mengevaluasi efektivitas strategi. Dari hasil literatur, *diagnostic control* menjadi bagian yang paling dekat dengan konsep tradisional pengendalian manajemen namun dalam kerangka 4-LOC ia memiliki fungsi strategis yang lebih luas.

Penelitian menunjukkan bahwa *diagnostic control* membantu organisasi menjaga konsistensi pencapaian target tanpa harus mengorbankan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Dengan data kinerja yang akurat, manajemen dapat menentukan bagian proses mana yang perlu diperbaiki, bagian mana yang berjalan optimal, serta area apa yang memerlukan intervensi segera. Hal ini terbukti efektif dalam organisasi besar yang memiliki banyak unit kerja dan sistem pelaporan yang kompleks.

Meski demikian, beberapa penelitian memperingatkan bahwa *diagnostic control* dapat menyebabkan rigiditas ketika target menjadi terlalu absolut. Ketika karyawan merasa bahwa semua tindakan harus dikonversi menjadi angka, budaya inovasi dapat melemah. Inilah sebabnya mengapa Simons dan penelitian lanjutan menekankan bahwa *diagnostic control* harus dipahami sebagai alat pemantau, bukan sebagai mekanisme hukuman.

Diagnostic control yang efektif adalah yang mampu memberikan informasi berkala secara objektif dan digunakan sebagai dasar diskusi strategis, bukan sebagai indikator penghakiman. Ketika fungsi ini berjalan, *diagnostic control* berubah dari alat monitoring menjadi alat pembelajaran strategis.

Diagnostic control memiliki peran penting dalam memantau hasil, mengevaluasi pencapaian terhadap target, dan menyediakan informasi kuantitatif bagi manajemen. Temuan ini sejalan dengan literatur klasik pengendalian manajemen (Kaplan & Norton, 1996) serta Simons (1995) yang menekankan bahwa *diagnostic control* adalah mekanisme kunci dalam memastikan strategi dijalankan secara konsisten. Studi Wahyudi & Oktaviani (2021) pada industri perbankan mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa penggunaan KPI digital dapat meningkatkan efisiensi, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperkuat orientasi kinerja.

Namun, pandangan kritis dari Merchant & Van der Stede (2012) menyatakan bahwa fokus berlebihan pada angka dapat menimbulkan rigiditas dan menekan kreativitas. Justifikasi peneliti adalah bahwa rigiditas hanya muncul jika *diagnostic control* digunakan semata-mata sebagai alat pengawasan. Ketika digunakan sebagai alat pembelajaran, seperti pada bank swasta yang diteliti Wahyudi & Oktaviani, *diagnostic control* justru memperkaya dialog strategis melalui transparansi data. Dengan demikian, efektivitasnya sangat bergantung pada bagaimana manajemen memposisikan lever ini

apakah sebagai pengawas atau sebagai penunjuk arah pembelajaran.

Interactive Control

Interactive control adalah lever yang paling menonjol dalam penelitian terkait inovasi dan kapabilitas adaptif. Literatur menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan *interactive control* secara konsisten cenderung lebih responsif dalam menghadapi dinamika pasar dan perubahan lingkungan. Lever ini memungkinkan manajemen puncak terlibat langsung dalam isu strategis, berdiskusi dengan karyawan, serta membuka ruang bagi munculnya ide-ide baru.

Studi internasional pada perusahaan teknologi dan startup menunjukkan bahwa *interactive control* merupakan salah satu alasan utama mengapa organisasi mampu bergerak cepat dan melakukan iterasi bisnis secara berkelanjutan. Dialog yang terbuka dan intens memungkinkan organisasi menangkap sinyal pasar lebih cepat, mengidentifikasi hambatan lebih awal, dan bereaksi terhadap peluang secara lebih efektif.

Dalam konteks strategi, *interactive control* berfungsi sebagai sistem pembelajaran kolektif. Ia tidak hanya memfasilitasi pertukaran informasi, tetapi juga memperkaya pola pikir strategis organisasi. Ketika diskusi strategis terjadi secara rutin, asumsi-asumsi lama diuji kembali, strategi baru muncul, dan organisasi mampu mempertahankan relevansinya dalam lingkungan yang kompetitif.

Peran *interactive control* semakin kuat ketika dipadukan dengan *diagnostic control*. Kombinasi keduanya menciptakan *dynamic tension* yang memaksa organisasi untuk bekerja efisien sekaligus inovatif. Tanpa *interactive control*, organisasi menjadi birokratis tanpa *diagnostic control* menjadi kehilangan fokus.

Literatur menunjukkan bahwa *interactive control* merupakan lever yang paling berpengaruh terhadap inovasi, ketangkasan strategi, dan kapabilitas adaptif organisasi. Bedford (2015) memberikan bukti

kuat bahwa mekanisme pertukaran informasi intensif, dialog strategis rutin, dan keterlibatan manajemen puncak memungkinkan organisasi merespons perubahan secara cepat. Temuan ini diperkuat oleh Bisbe & Otle (2004) yang menyatakan bahwa *interactive control* mendorong proses refleksi strategis dan menciptakan *dynamic capabilities* seperti *sensing* dan *seizing*.

Meski demikian, sejumlah literatur memperingatkan bahwa interaksi yang terlalu sering dapat menciptakan beban koordinasi (Lavery, 1996). Peneliti menjustifikasi bahwa risiko ini jarang terjadi bila organisasi memiliki struktur komunikasi yang jelas serta fokus pada isu strategis prioritas. Kasus startup teknologi internasional menunjukkan bahwa intensitas diskusi justru mempercepat adaptasi strategi dan inovasi produk. Dengan demikian, *interactive control* memiliki kontribusi terbesar dalam memastikan organisasi tetap relevan dalam lingkungan yang berubah cepat.

Sintesis dari seluruh literatur dan kasus menunjukkan bahwa keempat lever dalam *Four Levers of Control* tidak bekerja secara terpisah, tetapi saling melengkapi melalui hubungan yang bersifat *dynamic tension*. *Belief system* memberikan arah nilai dan makna strategis. *Boundary system* memberikan koridor aman agar risiko dapat dikendalikan. *Diagnostic control* menyediakan ukuran objektif untuk memantau pelaksanaan strategi. *Interactive control* membuka ruang pembaruan, dialog, dan inovasi.

Literatur seperti Widener (2007) dan Simons (1995) mendukung pandangan integratif ini dengan menyatakan bahwa efektivitas kontrol tidak berasal dari dominasi satu lever, tetapi dari keseimbangan dan harmonisasi di antara keempatnya. Ketika satu lever terlalu dominan atau satu lever melemah, sistem kontrol menjadi timpang. Karena itu, peneliti menjustifikasi bahwa 4-LOC harus dipahami sebagai satu paket kontrol strategis yang saling menguatkan dan tidak bisa dipisahkan.

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa kerangka *Four Levers of Control* (4-LOC) berfungsi sebagai sistem pengendalian strategis yang bekerja secara saling melengkapi. Efektivitas pengendalian tidak dapat bertumpu pada satu mekanisme, melainkan membutuhkan integrasi antara *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control*, dan *interactive control* sebagai paket kontrol yang utuh. Temuan ini juga memperkuat pandangan *contingency theory* bahwa keberhasilan penerapan 4-LOC sangat dipengaruhi oleh kesesuaian desain kontrol dengan budaya organisasi, tingkat risiko, dan dinamika lingkungan. Integrasi antara *diagnostic control* dan *interactive control* terlihat mendorong kapabilitas dinamis dalam perspektif *Resource Based View*, membantu organisasi mengenali peluang, menyesuaikan proses bisnis, dan mengeksekusi strategi secara adaptif. Peran *belief system* semakin memperjelas hubungan antara budaya organisasi dan arah strategis, sementara *boundary system* memberikan kerangka preventif yang mendorong kepatuhan dan transparansi tanpa harus menghambat kreativitas. Secara keseluruhan, hasil penelitian membuka peluang integrasi 4-LOC dengan pendekatan lain seperti *Strategic Management Accounting*, *Balanced Scorecard*, dan manajemen risiko untuk memperkuat pengendalian strategi di era digital.

Sebagai implikasi praktis, manajemen puncak perlu memperkuat *belief system* dan memperjelas *boundary system* melalui peninjauan visi dan nilai inti secara berkala, sementara unit perencanaan perlu mengintegrasikan *diagnostic control* dengan *dashboard* digital berbasis data *real-time*. Pimpinan operasional dianjurkan memperluas penggunaan *interactive control* melalui diskusi strategi rutin, dan bagian sumber daya manusia perlu memastikan pengembangan kompetensi yang mendukung setiap lever. Regulator maupun pemegang saham dapat meningkatkan transparansi dengan meminta evaluasi implementasi 4-LOC secara berkala.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada konteks organisasi yang spesifik dan metode pengumpulan data yang belum menangkap

dinamika pengendalian secara *real time*. Keterbatasan tersebut membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan studi komparatif antar industri, menerapkan metode longitudinal, serta menguji integrasi 4-LOC dengan *digital governance*, analitik data, ataupun model pengendalian berbasis kecerdasan buatan.

Daftar Referensi

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. McGraw-Hill.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation. *Management Accounting Research*, 28, 12–30.
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 27–46.
- Bromwich, M., & Bhimani, A. (2005). *Management accounting: Pathways to progress*. Chartered Institute of Management Accountants.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Fitri, N. L., & Nasution, S. H. (2020). Levers of control dan kinerja pegawai bank. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 4(2), 145–156.
- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11(1), 113–135.
- Henri, J.F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.

- Henttu-Aho, T. (2018). The role of interactive control in new budgeting approaches. *Qualitative Research in Accounting & Management, 15*(1), 62–90.
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews*. Keele University.
- Kruis, A., Speklé, R., & Widener, S. K. (2016). The levers of control framework: An overview. *Management Accounting Research, 33*, 1–16.
- Kurniawan, A. (2019). Pengaruh belief dan interactive control terhadap inovasi manufaktur. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer, 11*(1), 45–54.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management information systems: Managing the digital firm* (14th ed.). Pearson.
- Langfield Smith, K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come? *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21*(2), 204–228.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Lubis, A. (2019). Sistem pengendalian manajemen dan implementasi strategi sektor publik. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen, 18*(3), 201–212.
- Marginson, D. (2002). Management control systems and strategy formation at middle-management levels. *Strategic Management Journal, 23*(11), 1019–1031.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society, 35*(5), 499–523.
- Ningsih, H. (2021). Implementasi belief dan diagnostic control pada UMKM. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia, 18*(1), 55–68.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods, 16*(1), 1–13.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting and control. *Accounting, Organizations and Society, 5*(4), 413–428.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research, 10*(4), 363–382.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pratama, F. (2020). Interactive control dan inovasi industri kreatif. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 11*(2), 312–325.
- Putra, Y., & Irwansyah, I. (2020). Pemanfaatan interactive control pada organisasi publik. *Jurnal Ilmu Administrasi, 18*(1), 22–34.
- Sari, M., & Lestari, W. (2020). Levers of control pada UMKM dan dampaknya terhadap kinerja bisnis. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, 22*(3), 187–198.
- Suryani, B., Suhud, U., & Rizan, M. (2022). Investigation of E-Customer Loyalty: Food and Beverage Customer Survey Multi-Application Users of E-Wallet Transactions. *Business Management and Strategy, 13*(2), 140.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. SAGE Publications.
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting, 59*(4), 26–29.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' levers of control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171–185.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Wahyudi, R., & Oktaviani, D. (2021). Belief system dan kualitas layanan perhotelan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(2), 223–235.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 757–788.