Sistem pengendalian manajemen melalui empat tuas kendali dan peran informasi akuntansi manajemen: Studi kasus penginapan budget berbasis online travel agents di Manado

Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat

DOI
10.58784/mbkk.532

Keywords
levers of control
management control systems
management accounting information
micro and small enterprises
budget accommodation

JEL Classification
M41
M10

Received 20 October 2026
Revised 9 November 2026
Accepted 10 November 2026
Published 11 November 2026

Saiful Huda
Corresponding author: saifulhuda064@student.unsrat.ac.id
Sam Ratulangi University - Indonesia

ABSTRACT
Management control in micro and small hospitality firms remains under-researched, particularly where demand depends on online travel agents (OTAs). This study examines how Simons's (1995) four levers of control belief, boundary, diagnostic, and interactive systems operate at Oxy Residence Krida Malalayang, an 11-room budget accommodation business in Manado, Indonesia, and how management accounting information supports each lever. A single qualitative case study combined a semi-structured owner interview, direct observation, and review of internal documents (SOPs, house rules, organizational chart, and monthly operational/ occupancy reports), analyzed through reduction, display, and conclusion drawing, with each practice assessed against Simons's (1995) criteria rather than assumed effective. The belief and boundary systems are formally established, though lapses in shift punctuality and SOP compliance persist. The diagnostic system relies on monthly budget-versus-actual, occupancy, and gross operating profit reviews followed by corrective action. The interactive system is only partly met: monthly forums discuss OTA revenue trends and commission changes, but underlying assumptions are rarely challenged. Management accounting information links the levers by translating service values into budget priorities, supporting transaction authorization and cash reconciliation, and informing pricing responses. The study extends the levers-of-control literature to a platform-dependent micro-firm beyond large organizations, though reliance on the owner's account and a single site makes the findings illustrative rather than statistically generalizable.

©2026 Saiful Huda
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Pendahuluan

Usaha akomodasi berskala kecil beroperasi dengan sumber daya manajerial yang terbatas, tetapi menghadapi tuntutan standar layanan yang sama ketatnya dengan hotel yang lebih besar, terutama ketika permintaan kamar disalurkan melalui platform pemesanan daring (*online travel agent*, OTA) yang menetapkan standar mutu minimum, komisi, dan ulasan tamu. Dalam kondisi demikian, pengendalian manajemen tidak cukup dipahami sebagai pengawasan administratif; ia harus mampu mengarahkan perilaku staf, membatasi risiko transaksi, memantau kinerja finansial, dan membuka ruang belajar ketika lingkungan berubah. Bukti dari industri perhotelan menunjukkan bahwa praktik akuntansi manajemen yang paling banyak dipakai adalah teknik tradisional seperti penganggaran dan ukuran profitabilitas (Pavlatos & Paggios, 2009), sehingga pertanyaan yang relevan bukan hanya apakah teknik tersebut dipakai, melainkan bagaimana ia dipakai sebagai bagian dari paket pengendalian.

Kerangka *Levers of Control* (Simons, 1995) menyediakan lensa untuk pertanyaan tersebut. Kerangka ini membedakan *belief systems* (menyampaikan nilai dan tujuan), *boundary systems* (menetapkan batas perilaku dan risiko), *diagnostic control systems* (memantau hasil terhadap standar), dan *interactive control systems* (mengangkat ketidakpastian strategis menjadi agenda dialog). Kerangka ini telah dipakai luas selama lebih dari dua dekade (Martyn et al., 2016), tetapi definisi operasionalnya masih sering dikritik tidak konsisten (Tessier & Otley, 2012; Curtis et al., 2017). Akibatnya, banyak studi cenderung menyimpulkan bahwa keempat tuas "telah diterapkan" tanpa menyatakan kriteria yang dipakai untuk menilai penerapan tersebut.

Di Indonesia, studi kualitatif atas kerangka ini umumnya dilakukan pada perusahaan besar dan badan usaha milik negara, misalnya PT Taspen (Persero) Cabang Manado (Siwu et al., 2021), PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung (Baramuli et al., 2023), dan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tomohon (Ludong et al., 2024). Studi-studi tersebut menggambarkan praktik keempat tuas dan menghubungkannya dengan kinerja karyawan, namun tidak menelaah usaha akomodasi mikro-kecil yang bergantung pada OTA, dan peran informasi akuntansi pada tiap tuas lebih sering diasumsikan daripada ditunjukkan. Di tingkat internasional, bukti kuantitatif menunjukkan bahwa tuas saling melengkapi (Widener, 2007) dan bahwa keyakinan dikaitkan positif dengan kinerja manajerial (Hermawan et al., 2021), sedangkan efek penggunaan interaktif sangat bergantung pada konteks (Bisbe & Otley, 2004). Studi kasus pada perusahaan inovatif menemukan ketegangan dalam penggunaan keempat tuas secara bersamaan (Barros & Ferreira,

2022), dan telah sistematis mengaitkan sistem pengendalian yang berorientasi ketahanan dengan ketahanan organisasi (Weber et al., 2024). Secara keseluruhan, literatur tersebut didominasi organisasi besar, jarang menyatakan kriteria penilaian penerapan, dan jarang menelusuri informasi akuntansi pada tiap tuas; temuan semacam itu belum diuji secara kualitatif pada usaha akomodasi *budget*.

Penelitian ini mengisi celah tersebut melalui studi kasus pada sebuah penginapan *budget* berkapasitas 11 kamar di Kota Manado yaitu penginapan Oxy Residence Krida Malalayang. Penginapan ini beroperasi sejak 2016 sebagai guest house mandiri, kemudian bermitra dengan jaringan pemasaran daring yang mensyaratkan standar pelayanan minimum dan mendigitalisasi pemesanan kamar. Kondisi ini relevan karena manajemen masih dihadapkan pada tantangan kepatuhan staf resepsionis dan *housekeeping* terhadap SOP, konsistensi kebersihan, serta fluktuasi tingkat hunian. Pertanyaan penelitian ini adalah: (1) bagaimana keempat tuas pengendalian dijalankan di penginapan Oxy Residence Krida Malalayang dan sejauh mana praktik tersebut memenuhi karakteristik yang dirumuskan Simons (1995); (2) bagaimana informasi akuntansi manajemen mendukung setiap tuas; dan (3) ketegangan atau keterbatasan apa yang muncul dalam penggunaan paket pengendalian tersebut.

Penelitian ini memberikan tiga kontribusi. Pertama, memberikan bukti empiris tentang paket pengendalian pada usaha akomodasi mikro-kecil yang bergantung pada OTA. Kedua, menilai tiap praktik terhadap kriteria eksplisit berbasis Simons (1995) dengan skala bertingkat, bukan menyimpulkan keberhasilan secara umum. Ketiga, memetakan informasi akuntansi yang dipakai pada setiap tuas sehingga peran akuntansi manajemen dapat dievaluasi, bukan diasumsikan. Secara praktis, hasilnya dipakai untuk merumuskan perbaikan pada pengawasan kepatuhan, pelaporan deviasi, dan forum diskusi manajemen.

Tinjauan pustaka

Akuntansi manajemen dan pengendalian manajemen pada usaha perhotelan

Akuntansi manajemen menyediakan informasi keuangan dan non keuangan untuk perencanaan, evaluasi, dan pengendalian operasional, sedangkan sistem pengendalian manajemen mencakup kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang memastikan sumber daya dipakai sesuai tujuan. Pada hotel, penganggaran, analisis varians, dan ukuran profitabilitas merupakan teknik yang paling banyak dipakai (Pavlatos & Paggios, 2009), dan indikator seperti tingkat hunian serta laba operasi kotor (*gross operating profit*, GOP) lazim dipakai untuk menilai kinerja operasional. Studi lapangan pada rantai restoran menunjukkan bahwa pengendalian dapat

dirancang untuk mendukung fleksibilitas sekaligus efisiensi, tidak hanya membatasi perilaku (Ahrens & Chapman, 2004). Dengan demikian, informasi akuntansi dipandang sebagai bagian dari paket pengendalian, bukan sebagai pencatatan transaksi semata.

Levers of control

Simons (1995) berangkat dari pandangan bahwa pengendalian hierarkis dan *top-down* tidak memadai pada lingkungan yang dinamis, sehingga organisasi memerlukan keseimbangan antara pengendalian dan pemberdayaan. Empat tuas memiliki karakteristik yang dapat diuji. *Belief systems* adalah pernyataan formal tentang nilai dan tujuan yang dikomunikasikan untuk menginspirasi dan mengarahkan pencarian peluang. *Boundary systems* menetapkan batas perilaku bisnis (kode etik, SOP) dan batas strategis (wewenang dan risiko yang dihindari). *Diagnostic control systems* memiliki keluaran yang terukur, standar, dan umpan balik untuk mengoreksi penyimpangan (*management by exception*). *Interactive control systems* memiliki empat ciri: informasi yang dihasilkan menjadi agenda berulang pimpinan, menuntut perhatian rutin manajer di semua tingkat, dibahas dalam pertemuan tatap muka, dan menjadi katalis bagi tantangan terhadap data, asumsi, dan rencana tindakan.

Tessier dan Otley (2012) mengkritik kerangka ini karena definisinya ambigu dan mengusulkan pemisahan antara maksud manajerial dan persepsi karyawan terhadap pengendalian. Konsekuensinya bagi studi ini jelas: data yang berasal dari pimpinan hanya dapat menunjukkan maksud dan praktik yang dilaporkan pimpinan, bukan penerimaan oleh staf. Hal ini diperlakukan sebagai batas klaim pada bagian hasil dan keterbatasan.

Kerangka konseptual

Karakteristik Simons (1995) diterjemahkan menjadi indikator pada kasus dan informasi akuntansi yang diharapkan sebagaimana pada Tabel 1. Kerangka ini menjadi dasar pengodean dan penilaian bertingkat pada bagian hasil.

Tabel 1. Kerangka konseptual: karakteristik tuas, indikator kasus, dan informasi akuntansi

Tuas	Karakteristik (Simons, 1995)	Indikator pada kasus	Informasi akuntansi yang diharapkan
Belief system	Pernyataan formal nilai dan tujuan yang dikomunikasikan untuk menginspirasi dan mengarahkan pencarian peluang	Visi, misi, dan nilai hospitality; komunikasi pimpinan; keteladanan; pemahaman staf	Target dan anggaran yang selaras dengan nilai layanan
Boundary system	Batas perilaku bisnis (kode etik, SOP) dan batas strategis (wewenang, risiko yang dihindari)	Tata tertib dan SOP; sanksi bertahap; otorisasi atasan untuk refund, diskon, pembatalan	Otorisasi transaksi, pemisahan tugas, rekonsiliasi kas harian
Diagnostic system	Keluaran terukur, standar, dan umpan balik untuk mengoreksi penyimpangan (management by exception)	Evaluasi kinerja staf; anggaran vs realisasi; hunian; GOP; tindakan korektif	Anggaran, laporan realisasi, analisis varians
Interactive system	Isu ketidakpastian strategis menjadi agenda berulang pimpinan; perhatian rutin semua tingkat; data dibahas tatap muka; katalis tantangan atas asumsi dan rencana	Briefing harian, rapat mingguan, forum bulanan, kotak saran; pembahasan tren OTA, komisi, tarif	Laporan tren pendapatan OTA dan biaya sebagai bahan diskusi

Sumber: dirumuskan penulis berdasarkan Simons (1995).

Metode riset

Desain penelitian

Penelitian menggunakan studi kasus kualitatif tunggal yang bersifat deskriptif-interpretatif (Yin, 2018). Pendekatan ini dipilih karena pertanyaan penelitian menyangkut "bagaimana" pengendalian dijalankan dalam konteks nyata, dan batas antara fenomena dan konteks tidak tegas. Penginapan Oxy Residence Krida Malalayang dipilih sebagai kasus instrumental karena berskala mikro-kecil (11 kamar), telah beroperasi sejak 2016, dan terhubung dengan jaringan pemasaran daring sehingga menghadapi ketidakpastian strategis yang nyata berupa perubahan komisi, kebijakan platform, dan fluktuasi permintaan. Untuk menjaga kerahasiaan, nama usaha, alamat, dan jaringan mitra tidak disebutkan, dan informan dirujuk dengan kode.

Sumber dan pengumpulan data

Data dikumpulkan dari tiga sumber yang dirinci pada Tabel 2. Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan pemilik-pimpinan penginapan (I-1) menggunakan 12 pertanyaan, tiga pertanyaan untuk setiap tuas, mencakup cara nilai disosialisasikan, penegakan aturan dan sanksi, pemantauan target hunian dan kinerja serta tindak lanjut deviasi, dan komunikasi untuk menangani masalah harian dan perubahan eksternal. Observasi langsung dilakukan atas rutinitas harian, interaksi pimpinan dengan staf resepsionis dan *housekeeping*, pelayanan tamu, dan kedisiplinan kerja. Dokumen internal ditelaah untuk memeriksa keberadaan instrumen yang disebutkan informan. Pengumpulan data dilakukan selama 2 bulan.

Tabel 2. Sumber data dan peran dalam triangulasi

Sumber data	Bentuk dan jumlah	Fokus	Peran dalam triangulasi
Wawancara semi-terstruktur	1 informan (I-1, pemilik-pimpinan); 12 pertanyaan, 3 per tuas	Sosialisasi nilai, penegakan aturan, pemantauan kinerja dan deviasi, komunikasi dan respons terhadap perubahan eksternal	Sumber utama praktik dan maksud pimpinan
Observasi langsung	Rutinitas operasional harian di lokasi	Interaksi pimpinan dan staf, pelayanan tamu, kedisiplinan; kesesuaian aturan formal dan praktik	Memeriksa praktik terhadap keterangan informan
Dokumen internal	SOP, tata tertib, struktur organisasi, visi-misi, format evaluasi, laporan operasional dan hunian bulanan	Keberadaan dan isi instrumen pengendalian	Memverifikasi keberadaan instrumen

Sumber: data diolah, 2026.

Analisis data dan keabsahan data

Analisis mengikuti tiga alur Miles et al. (2014), yaitu reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Transkrip, catatan observasi, dan dokumen dikode secara deduktif menurut karakteristik pada Tabel 1. Setiap praktik kemudian dinilai dengan empat tingkat: terpenuhi apabila seluruh unsur karakteristik tuas terbukti secara formal (dokumen atau observasi) dan konsisten dengan keterangan informan tanpa catatan yang membatasi simpulan; terpenuhi dengan catatan apabila seluruh unsur karakteristik terbukti pada tingkat praktik, tetapi terdapat catatan yang membatasi kekuatan simpulan, yaitu kesenjangan kepatuhan, efek pada staf yang hanya didukung persepsi pimpinan, atau bukti kuantitatif yang belum disajikan; terpenuhi sebagian apabila sekurang-kurangnya satu unsur karakteristik tidak terbukti atau hanya didukung keterangan informan; dan belum terpenuhi apabila tidak ada bukti. Penilaian ini bersifat analitis dan tidak mengukur efektivitas atau pengaruh terhadap kinerja. Keabsahan dijaga melalui triangulasi sumber (wawancara, observasi, dokumen), deskripsi kasus yang rinci, dan pelaporan keterbatasan secara terbuka sesuai kriteria kualitas penelitian kualitatif (Tracy, 2010).

Hasil dan pembahasan

4.1 Hasil

Gambaran kasus

Penginapan Oxy Residence Krida Malalayang berlokasi di Kota Manado, tidak jauh dari pusat kota, kawasan wisata pantai, sentra perdagangan, dan fasilitas kesehatan. Berdasarkan data pada platform OTA, penginapan mulai beroperasi pada 2016 dengan 11 kamar sebagai akomodasi lokal mandiri berkonsep *residence* atau *guest house*. Seiring persaingan di era digital, penginapan bergabung dalam jaringan pemasaran melalui skema kemitraan (*co-branding*) yang mensyaratkan standar pelayanan minimum, antara lain WiFi, televisi, air mineral, perlengkapan mandi, linen berstandar, dan

kebersihan kamar mandi, serta mendigitalisasi sistem pemesanan yang sebelumnya manual. Visi penginapan adalah menjadi akomodasi pilihan masyarakat dan wisatawan yang nyaman, bersih, terjangkau, dengan pelayanan yang baik; misinya mencakup pelayanan yang ramah, cepat, dan profesional, penjagaan kualitas fasilitas, pemanfaatan platform digital, serta peningkatan kepercayaan pelanggan.

Praktik empat tuas dan penilaian terhadap kriteria simons

Belief system

Penginapan Oxy Residence Krida Malalayang memiliki pernyataan visi, misi, dan nilai keramahtamahan yang disosialisasikan pada orientasi staf baru, *morning briefing* harian, dan rapat koordinasi. Pimpinan menyatakan bahwa nilai tersebut diperkuat keteladanan manajer operasional dalam hal kedisiplinan, integritas, dan tanggung jawab, khususnya ketepatan *check-in/check-out* dan kebersihan kamar. Mengenai dampaknya terhadap motivasi, I-1 menyatakan: "Para staf menyadari betul bahwa kualitas pekerjaan dan pelayanan yang mereka dedikasikan berdampak langsung pada pencapaian target penginapan serta tingkat kepuasan tamu." Dibandingkan dengan karakteristik pada Tabel 1, pernyataan formal dan komunikasi berulang terpenuhi. Sifat inspiratif tuas ini terhadap staf hanya didukung persepsi pimpinan, sehingga penilaiannya adalah terpenuhi dengan catatan, yakni bukti dari sisi staf belum tersedia.

Boundary system

Batas perilaku bisnis dirumuskan dalam kode etik, SOP, dan tata tertib yang mengatur kedisiplinan, sistem *shift*, etika penampilan, standar kebersihan, larangan merokok, kewenangan tugas, dan sanksi. Pada orientasi, staf menerima salinan tata tertib dan menandatangani surat pernyataan; poin-poin SOP penting dipasang di area operasional seperti ruang *front office* dan *pantry* sebagai pengingat. Kepatuhan dipantau melalui pengawasan langsung, evaluasi kedisiplinan bulanan, pengecekan silang kelengkapan kamar, dan audit data tamu, dengan sanksi bertahap dari teguran hingga sanksi administratif. Batas strategis ditunjukkan oleh keharusan meminta otorisasi atasan untuk refund, diskon, dan pembatalan sepihak, sementara staf bebas menangani keluhan ringan. Kedua jenis batas terpenuhi. Namun, manajemen juga mengakui keterlambatan pergantian *shift* dan kelalaian minor terhadap SOP, sehingga keberadaan aturan tidak identik dengan kepatuhan; penilaiannya terpenuhi dengan catatan, yakni celah kepatuhan.

Diagnostic control system

Pimpinan menilai kinerja staf secara berkala berdasarkan kedisiplinan, standar kebersihan, dan kualitas layanan tamu; hasilnya menjadi dasar perpanjangan kontrak, insentif, dan pembinaan. Pada aspek finansial, pengelola menelaah laporan keuangan dan tingkat hunian bulanan, membandingkan realisasi pendapatan sewa dan serapan biaya dengan anggaran yang disusun berdasarkan fluktuasi hunian periode sebelumnya, dan memantau GOP. Penyimpangan, misalnya target hunian tidak tercapai atau biaya utilitas membengkak, ditelusuri akar masalahnya dan ditindaklanjuti dengan pengetatan pengeluaran, peningkatan promosi di OTA, atau penyesuaian tarif. Prosedur *night audit* dipakai untuk memvalidasi data transaksi tamu. Keempat unsur diagnostik (standar, pengukuran, umpan balik, koreksi) terpenuhi pada tingkat praktik. Angka anggaran, realisasi, ambang deviasi, dan nilai GOP belum disajikan, sehingga penilaiannya terpenuhi dengan catatan, yakni bukti kuantitatif yang terbatas. I-1 menggambarkan tindak lanjut deviasi sebagai berikut: "Manakala terjadi deviasi, manajemen segera menggelar evaluasi mendalam untuk melacak akar permasalahannya."

Interactive control system

Komunikasi dua arah difasilitasi *morning briefing*, rapat evaluasi mingguan, forum diskusi bulanan, dan kotak saran. I-1 menyatakan bahwa usulan staf dikaji dalam rapat manajerial dan diimplementasikan apabila dinilai rasional. Forum bulanan membahas laporan keuangan, fluktuasi biaya utilitas, serta tren pendapatan dari berbagai OTA, dan dipakai untuk merespons kenaikan komisi OTA, perubahan musim ramai dan sepi, serta pembaruan kebijakan platform. Dibandingkan dengan empat ciri Simons, ciri pertama dan ketiga tampak pada forum bulanan (isu strategis dibahas dengan data akuntansi dalam pertemuan), sedangkan ciri keempat, yakni tantangan atas asumsi dan rencana tindakan, belum terbukti: keterangan yang tersedia menyebut usulan diterima, bukan asumsi diperdebatkan. *Briefing* harian dan rapat mingguan lebih berfungsi sebagai kanal koordinasi operasional. Penilaiannya adalah terpenuhi sebagian. Ringkasan penilaian disajikan pada Tabel 3

Tabel 3. Ringkasan praktik, bukti, dan penilaian terhadap kriteria Simons (1995)

Tuas	Praktik utama dan sumber bukti	Analisis terhadap karakteristik Simons	Penilaian
Belief system	Visi, misi, dan nilai hospitality disosialisasikan melalui orientasi, briefing, dan rapat; keteladanan manajer (I-1; Dok)	Pernyataan formal dan komunikasi berulang terpenuhi; efek inspiratif pada staf hanya didukung persepsi pimpinan	Terpenuhi dengan catatan; bukti sisi staf belum ada
Boundary system	SOP dan tata tertib, surat pernyataan, pengingat SOP, sanksi bertahap, otorisasi atasan atas refund, diskon, pembatalan (I-1; Dok; Obs)	Batas perilaku dan batas strategis terpenuhi; kepatuhan belum konsisten (keterlambatan shift, kelalaian SOP minor)	Terpenuhi dengan catatan; celah kepatuhan
Diagnostic system	Evaluasi kinerja staf; anggaran vs realisasi bulanan; hunian; GOP; night audit; reward dan punishment (I-1; Dok)	Standar, pengukuran, umpan balik, dan koreksi terpenuhi; angka dan ambang deviasi belum dilaporkan	Terpenuhi dengan catatan; bukti kuantitatif terbatas
Interactive system	Briefing harian, rapat mingguan, forum bulanan, kotak saran; pembahasan tren OTA dan komisi (I-1)	Agenda strategis dan data dibahas pada forum bulanan; tantangan atas asumsi dan rencana belum terbukti	Terpenuhi sebagian

Sumber: data diolah, 2026. Bukti: I-1 = wawancara dengan pemilik; Obs = observasi; Dok = dokumen internal. Penilaian bersifat analitis, bukan ukuran efektivitas. Skala: terpenuhi, terpenuhi dengan catatan, terpenuhi sebagian, belum terpenuhi (definisi pada bagian Metode).

Peran informasi akuntansi manajemen pada setiap tuas

Pada *belief system*, nilai profesionalitas layanan, keramahtamahan, dan kepuasan tamu dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran; pengelola menyatakan bahwa alokasi anggaran diprioritaskan untuk kebersihan dan peremajaan fasilitas kamar. Dengan cara ini nilai yang tidak berwujud diterjemahkan menjadi target pendapatan kamar, anggaran pemeliharaan, dan indikator profitabilitas.

Pada *boundary system*, SOP dan kode etik mengatur lalu lintas keuangan. Penerimaan pembayaran kamar yang dicatat resepsionis diverifikasi dan disetujui manajer, dan pencocokan data kas harian dilakukan melalui *night audit*. Pemisahan antara pihak yang melaksanakan transaksi dan yang memvalidasi merupakan bentuk pengendalian internal; namun karena staf berjumlah sedikit, efektivitas pemisahan tugas ini bergantung pada pengawasan langsung pimpinan dan belum diuji secara independen dalam penelitian ini.

Pada *diagnostic control system*, informasi akuntansi berperan paling dominan: laporan laba rugi, arus kas, dan tingkat hunian bulanan dipakai untuk membandingkan realisasi dengan anggaran, menganalisis varians, dan memantau GOP serta efisiensi biaya utilitas seperti listrik, air, dan *laundry* linen. Data yang sama menjadi dasar penghargaan bagi staf berprestasi.

Pada *interactive control system*, laporan akuntansi diangkat sebagai bahan rapat bulanan, terutama tren pendapatan OTA dan

fluktuasi biaya, untuk merumuskan promosi dan penyesuaian tarif. Tabel 4 merangkum peran tersebut.

Tabel 4. Informasi akuntansi yang dipakai pada setiap tuas

Tuas	Informasi akuntansi yang dipakai	Fungsi pengendalian	Catatan bukti
Belief system	Anggaran pemeliharaan dan kebersihan; target pendapatan kamar; indikator profitabilitas	Menerjemahkan nilai layanan menjadi prioritas alokasi	Keterangan pimpinan; angka alokasi belum disajikan
Boundary system	Verifikasi penerimaan oleh manajer; rekonsiliasi kas harian (night audit); hierarki persetujuan pengeluaran	Mencegah penyalahgunaan aset; pemisahan pelaksana dan pemvalidasi	Efektivitas pada staf sedikit belum diuji independen
Diagnostic system	Laporan laba rugi, arus kas, hunian bulanan; anggaran vs realisasi; analisis varians; GOP; biaya utilitas	Memantau penyimpangan dan menjadi dasar tindakan korektif dan penghargaan	Angka anggaran, realisasi, dan GOP belum disajikan
Interactive system	Tren pendapatan OTA; fluktuasi biaya; laporan bulanan	Bahan diskusi untuk promosi dan penyesuaian tarif	Bukti tantangan atas asumsi belum ada

Sumber: data diolah, 2026.

4.2 Pembahasan

Penerapan tuas dinilai dengan kriteria, bukan diasumsikan**.** Berbeda dengan studi kualitatif sebelumnya yang menyimpulkan keempat tuas berjalan (Siwu et al., 2021; Baramuli et al., 2023; Ludong et al., 2024), penelitian ini memperoleh gambaran bertingkat: tuas belief, boundary, dan diagnostic terpenuhi dengan catatan pada tingkat praktik, sedangkan tuas interaktif baru terpenuhi sebagian. Perbedaan ini terutama bersumber dari penggunaan kriteria Simons yang eksplisit. Hasil pada tuas *belief* sejalan dengan arah temuan Hermawan et al. (2021) bahwa penyampaian nilai berkaitan dengan kinerja manajerial, tetapi studi tersebut bersifat kuantitatif sehingga kesejajaran ini hanya menunjukkan konsistensi arah, bukan penguatan pengaruh.

Akuntansi sebagai penghubung paket pengendalian**.** Pola bahwa penganggaran dan analisis varians menjadi inti pengendalian sejalan dengan temuan Pavlatos dan Paggios (2009) bahwa teknik tradisional dominan pada hotel. Kontribusi penelitian ini adalah menunjukkan bahwa informasi yang sama dipakai dengan fungsi berbeda: sebagai penerjemah nilai (belief), dasar otorisasi dan rekonsiliasi (*boundary*), pembanding standar (*diagnostic*), dan bahan dialog (*interactive*). Temuan ini konsisten dengan gagasan keterpaduan tuas (Widener, 2007) dan dengan pandangan bahwa pengendalian dapat mendukung fleksibilitas sekaligus efisiensi (Ahrens & Chapman, 2004), namun karena penelitian ini kualitatif dan satu kasus, hubungan komplementer tersebut tidak dapat diuji secara statistik.

Ketegangan antartuas dan pemusatan pada pimpinan**.** Tiga ketegangan tampak. Pertama, otorisasi atasan untuk refund, diskon,

dan pembatalan menjaga risiko transaksi tetapi dapat memperlambat respons terhadap keluhan tamu, yang justru merupakan sasaran tuas interaktif; ketegangan serupa antara kontrol dan inisiatif dilaporkan pada perusahaan inovatif (Barros & Ferreira, 2022). Kedua, tuas diagnostik tampak paling berkembang dan bersandar pada angka hunian dan biaya, sedangkan tuas interaktif bergantung pada usulan staf yang diterima; perbedaan antara penggunaan sistem secara diagnostik dan interaktif sebagai gaya penggunaan telah dibahas oleh Bisbe dan Otley (2004), dan kasus ini menunjukkan bahwa sistem yang sama dapat bergeser di antara keduanya. Ketiga, pada usaha kecil sebagian besar tuas dipusatkan pada pimpinan dan bersifat informal, sehingga keberlanjutannya bergantung pada pimpinan yang sama; pernyataan bahwa keterlambatan *shift* dan kelalaian SOP minor masih terjadi menunjukkan bahwa aturan formal tanpa pengawasan konsisten tidak menjamin kepatuhan.

Ketidakpastian strategis berupa ketergantungan pada OTA**.** Perubahan komisi dan kebijakan platform adalah ketidakpastian strategis yang menjadi domain tuas interaktif. Kasus ini menunjukkan respons yang nyata (promosi, penyesuaian tarif, penyesuaian prosedur layanan digital), tetapi respons tersebut dijelaskan sebagai tindakan korektif atas deviasi, sehingga garis antara penggunaan diagnostik dan interaktif tipis. Hal ini mendukung kritik Tessier dan Otley (2012) bahwa batas operasional antartuas perlu didefinisikan lebih jelas pada studi empiris.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menelaah bagaimana empat tuas pengendalian Simons (1995) dijalankan pada penginapan budget berkapasitas 11 kamar yang bergantung pada OTA, serta bagaimana informasi akuntansi manajemen mendukung setiap tuas. Hasilnya menunjukkan gambaran bertingkat: tuas *belief, boundary*, dan diagnostik terpenuhi dengan catatan (kesenjangan kepatuhan, bukti sisi staf yang belum tersedia, dan bukti kuantitatif yang terbatas), sedangkan tuas interaktif baru terpenuhi sebagian. Tuas *belief* dan *boundary* telah dirumuskan dan dikomunikasikan secara formal, tetapi kepatuhan terhadap jadwal shift dan SOP belum konsisten. Tuas diagnostik dijalankan melalui evaluasi kinerja staf serta tinjauan bulanan anggaran-realisasi, tingkat hunian, dan GOP yang diikuti tindakan korektif. Pada tuas interaktif, forum bulanan membahas tren pendapatan OTA dan perubahan komisi, tetapi belum ada bukti bahwa asumsi dan rencana tindakan ditantang. Informasi akuntansi manajemen menghubungkan keempat tuas dengan menerjemahkan nilai layanan menjadi prioritas anggaran, mendukung otorisasi transaksi dan rekonsiliasi kas, membandingkan realisasi dengan standar, serta menjadi bahan

diskusi. Dua ketegangan utama muncul, yaitu antara otorisasi atasan dan responsivitas layanan, serta pemusatan tuas pada pimpinan yang membuat keberlanjutan pengendalian bergantung pada individu yang sama.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam tiga hal. Pertama, ia memperluas literatur *levers of control* ke usaha akomodasi mikro-kecil yang bergantung pada platform pemesanan daring, konteks yang selama ini kurang diteliti dibandingkan perusahaan besar. Kedua, penilaian tiap praktik terhadap kriteria eksplisit Simons (1995) menunjukkan bahwa klaim "keempat tuas telah diterapkan" perlu diuji secara bertingkat. Ketiga, pemetaan informasi akuntansi pada tiap tuas menunjukkan bahwa informasi yang sama berfungsi berbeda pada tiap tuas, sehingga peran akuntansi manajemen dapat dievaluasi, bukan diasumsikan. Secara praktis, hasil ini menunjukkan perlunya memperkuat pengawasan kepatuhan, pelaporan deviasi, dan forum diskusi manajemen.

Daftar pustaka

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research, 21*(2), 271–301. https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X

Baramuli, J. L., Manossoh, H., & Pinatik, S. (2023). Analisis penerapan model four levers of control dalam meningkatkan kinerja karyawan divisi keuangan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung. *Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat, 1*(2), 97–111. https://doi.org/10.58784/mbkk.60

Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. da C. (2022). Management control systems and innovation: A levers of control analysis in an innovative company. *Journal of Accounting & Organizational Change, 18*(4), 571–591. https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2020-0137

Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society, 29*(8), 709–737. https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010

Curtis, E., Lillis, A. M., & Sweeney, B. (2017). Simons' levers of control framework: Commensuration within and of the framework. *Advances in Management Accounting, 28*, 87–121. https://doi.org/10.1108/S1474-787120170000028004

Hermawan, A. A., Bachtiar, E., Wicaksono, P. T., & Sari, N. P. (2021). Levers of control and managerial performance: The importance of belief systems. *Gadjah Mada International Journal of Business, 23*(3), 237–261. https://doi.org/10.22146/gamaijb.62612

Ludong, J. G. E., Pangerapan, S., & Latjandu, L. D. (2024). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan four levers

of control (belief and diagnostic control system) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tomohon. *Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat, 2*(2), 212–223. https://doi.org/10.58784/mbkk.176

Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' levers of control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change, 12*(3), 281–324. https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0027

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Pavlatos, O., & Paggios, I. (2009). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal, 24*(1), 81–98. https://doi.org/10.1108/02686900910919910

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Siwu, S., Saerang, D., & Tirayoh, V. (2021). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model four levers of control pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi, 16*(2), 119–126. https://doi.org/10.32400/gc.16.2.35965.2021

Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' levers of control framework. *Management Accounting Research, 23*(3), 171–185. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003

Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry, 16*(10), 837–851. https://doi.org/10.1177/1077800410383121

Weber, M. M., Pedell, B., & Rötzel, P. G. (2024). Resilience-oriented management control systems: A systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Journal of Management Control, 35*(4), 563–620. https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society, 32*(7–8), 757–788. https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.