



Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen Berdasarkan *Four Levers of Control* pada *Start-up* (Studi Kasus pada *Start-up XYZ*)

Maulana Malik Ibrahim¹⁾, Evony Silvino Violita²⁾

Universitas Indonesia, Indonesia

ibrahim.pane09@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History:

Received: July 9, 2023

Accepted: July 14, 2023

Published: July 18, 2023

Keyword:

Management Control Systems, Four Levers of Control, Startup Companies

Corresponding Author:

Maulana Malik Ibrahim

ibrahim.pane09@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to design a management control system (MCS) in a startup using Simons' Four Levers of Control (4LOC) framework. MCS is important in startup growth because it provides management infrastructure and helps founders or CEOs to ensure that employee actions are consistent with the company goal. This research uses a qualitative case study method so that a suitable MCS can be designed for XYZ startup. Data were collected through semi-structured interviews, direct observations, literature review. The findings highlight the importance of formalizing company goals by establishing a company vision (belief system) and a company code of conduct (boundary system) in XYZ. Furthermore, to monitor organizational performance and goals, XYZ can use a Balanced Scorecard as a diagnostic control system.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem pengendalian manajemen (SPM) pada *start-up* dengan menggunakan kerangka *Four Levers of Control* (4LOC) Simons. SPM penting dalam pertumbuhan *start-up* karena menyediakan infrastruktur manajemen dan membantu pendiri atau CEO untuk memastikan bahwa tindakan karyawan konsisten dengan tujuan perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus kualitatif sehingga dapat dirancang SPM yang sesuai untuk *start-up XYZ*. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur, observasi langsung, dan studi kepustakaan. Hasil penelitian menyoroti pentingnya memformalkan tujuan perusahaan dengan menetapkan visi, misi, dan nilai inti perusahaan (*belief system*) dan kode etik perusahaan (*boundary system*) di *start-up XYZ*. Selanjutnya untuk memonitor kinerja dan tujuan organisasi, *start-up XYZ* menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai *diagnostic control system*.

How to Cite:

Ibrahim, M., & Violita, E. (2023). Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen Berdasarkan Four Levers of Control pada Start-up (Studi Kasus pada Start-up XYZ). *Jurnal Ilmiah Wahana Akuntansi*, 18(1), 1-22. <https://doi.org/10.21009/wahana.18.017>

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kegiatan ekonomi masyarakat Indonesia. Keadaan ini terlihat dengan meningkatnya aktivitas bisnis di dalam negeri dimana munculnya banyak perusahaan *start-up*. Berbagai macam ide baru atau solusi permasalahan berbasis digital diciptakan oleh perusahaan-perusahaan *start-up* tersebut. Pada Mei 2023 terdapat 2.492 perusahaan *start-up* yang beroperasi di Indonesia (startupranking.com, 2023). Jumlah tersebut menempatkan Indonesia di posisi ke enam di dunia setelah Amerika Serikat, India, Britania Raya, Kanada, dan Australia. Tentunya hal ini tidak terlepas dari dukungan pemerintah dan pihak swasta dalam membangun ekosistem digital di Indonesia.

Namun, tingkat kegagalan perusahaan *start-up* masih sangat tinggi yaitu 90% (Kalyanasundaram, 2018). Selain itu, lebih dari dua pertiga perusahaan *start-up* gagal memberikan pengembalian positif kepada investor (Eisenmann, 2021). Situasi serupa juga dihadapi *start-up* di Indonesia, dimana tingkat keberhasilannya cukup rendah, dengan 90% diantaranya mengalami kegagalan (Kamil, 2018). Keadaan ini perlu diperhatikan mengingat *start-up* memberikan kontribusi yang cukup baik bagi sektor ekonomi negara dan kesejahteraan masyarakat.

Terdapat beberapa faktor yang berkontribusi pada kegagalan suatu perusahaan *start-up*. Salah satunya adalah *start-up* kehilangan fokus dan tidak memiliki tujuan atau tidak adanya sistem pengendalian manajemen (SPM) yang efektif (startups magazine.co.uk, 2022b, 2022a). Pengadopsian SPM sangat krusial untuk pertumbuhan dan kelangsungan bisnis jangka panjang perusahaan *start-up* (Davila & Foster, 2007; Newbery dkk., 2018). Kehadiran SPM memberikan infrastruktur atau alat manajemen yang diperlukan dalam keberlangsungan suatu bisnis bahkan di perusahaan *start-up* sekalipun.

Lebih lanjut, SPM dapat digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan seluruh anggotanya telah konsisten dengan tujuan dan strategi perusahaan (Malmi dan Brown, 2008). Namun, karena sifat khusus dari *start-up*, sistem yang didirikan di perusahaan besar tidak selalu dapat dialihkan begitu saja ke perusahaan muda yang sedang berkembang (Lycko dan Mahlendorf, 2017). Umumnya perusahaan *start-up* memiliki karakteristik bergerak cepat dan berkembang pesat, dan kondisi tersebut rentan terhadap kekacauan, sehingga mereka membutuhkan panduan

atau rambu-rambu untuk tetap terorganisir dalam lingkungan yang tidak stabil. SPM digunakan oleh pimpinan untuk menghadapi tantangan yang dihadirkan oleh *strategic uncertainties* (Abernethy et al., 2021).

Melihat pentingnya kehadiran SPM dalam mengelola *strategic uncertainties* dan meningkatkan keunggulan kompetitif pada suatu *start-up*, maka dibutuhkan sistem yang komprehensif untuk menunjang perkembangan perusahaan. Terdapat beberapa kerangka yang dapat digunakan pimpinan dalam menerapkan SPM yang efektif, salah satunya adalah *Four Levers of Control* (4LOC) (Simons, 1995). 4LOC merupakan kerangka yang dapat digunakan manajemen dalam mengarahkan, mengendalikan, dan mengukur kinerja perusahaan dan pencapaian target, serta mempromosikan inovasi dan adaptabilitas yang diperlukan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif

Di dalam kerangka 4LOC terdapat 4 sistem yaitu: *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system*. Dimana *belief system* berfokus pada penyebaran nilai-nilai dan tujuan perusahaan, sedangkan *boundary system* menetapkan batas-batas perilaku yang dapat diterima dalam perusahaan. *Diagnostic control system* membantu manajemen dalam mengukur dan memantau pencapaian target, sedangkan *interactive control system* memfasilitasi dialog dan interaksi antara manajemen dan karyawan untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang baru. Lebih lanjut, semua sistem tersebut harus bekerja sama dan terintegrasi (Simons, 1995). Ke empat sistem harus terlibat baik secara individu ataupun secara kolektif karena setiap sistem memiliki peran untuk dimainkan (Barros dan Ferreira, 2022). Selain itu, kerangka 4LOC telah berhasil memotivasi manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Baird et al., 2019).

Perusahaan XYZ merupakan *start-up* yang bergerak di bidang *information technology* dan *digitalization* dengan model transaksi *business to business* (B2B). Pada bidang usaha tersebut, teknologi terus berkembang dan inovasi baru terus bermunculan. Tentu kondisi tersebut membuat *start-up* XYZ memiliki banyak pesaing dengan jumlah pelanggan yang terbatas. *Start-up* XYZ memerlukan SPM yang efektif untuk mengelola *strategic uncertainties* dan meningkatkan keunggulan kompetitif untuk dapat terus bersaing dan mencapai tujuan strategisnya.

Saat ini *start-up* XYZ sudah beroperasi selama empat tahun dan selama prosesnya berkembang, *start-up* XYZ menghadapi berbagai masalah, salah satunya isu strategis

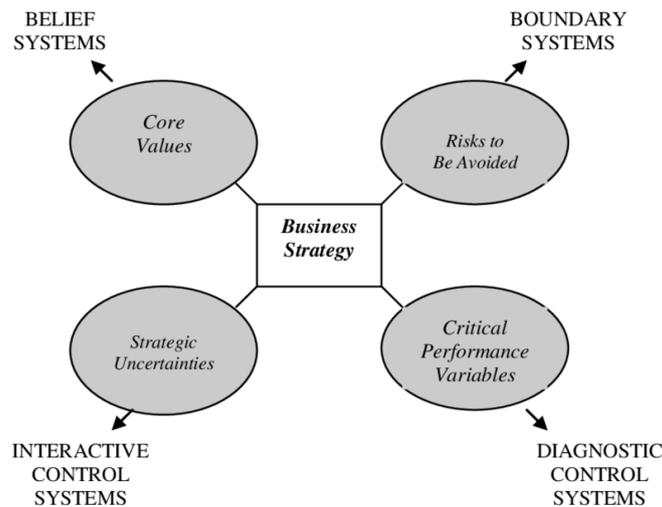
dimana terdapat beberapa anggota organisasi memiliki tujuan individu yang tidak selaras dengan tujuan perusahaan. Selain itu, dengan terus bertumbuhnya *start-up* XYZ kedepan kompleksitas manajerial akan meningkat dan manajemen harus memiliki sistem yang dapat digunakan untuk mengendalikan organisasi yang jauh lebih besar. Untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk merancang SPM yang tepat berdasarkan 4LOC untuk *start-up* XYZ. Diharapkan dengan adanya rancangan ini dapat membantu *start-up* XYZ dalam mengendalikan organisasi dan *start-up* XYZ dapat terus meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuannya..

Selain itu, masih sedikit penelitian yang mencoba untuk membangun rancangan SPM pada perusahaan *start-up* dan umumnya penelitian fokus mengevaluasi SPM pada perusahaan yang sudah mapan (Davila dan Foster, 2007; Bedford, 2015; Barros dan Ferreira, 2022; Biswas dan Akroyd, 2022; Surja, 2022). Oleh karena itu, Penelitian ini memberikan manfaat kepada perkembangan ilmu akuntansi manajemen khususnya SPM yang tepat bagi perusahaan *start-up* dan memperkaya kajian pada topik 4LOC. Lebih lanjut, penelitian ini diharapkan dapat membantu *start-up* lainnya dalam memberikan wawasan dan panduan dalam merancang dan mengimplementasikan SPM dengan konsep 4LOC yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik mereka.

TINJAUAN TEORI

SPM adalah kumpulan prosedur formal yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola dalam aktivitas perusahaan (Simons, 1995). Senada dengan Simons, menurut Anthony dan Govindarajan (2007) SPM adalah mekanisme yang digunakan oleh manajemen untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan yang diambil oleh individu dalam organisasi sejalan dengan tujuan dan strategi organisasi. SPM membantu manajer meningkatkan perhatian mereka, dan membebaskan mereka dari keputusan yang dapat didelegasikan dan dikendalikan oleh pengecualian (Davila dan Foster, 2007). SPM melibatkan berbagai alat dan teknik, termasuk perencanaan strategis, penganggaran, pengukuran kinerja, dan pelaporan (Merchant dan Van der Stede, 2012). Perusahaan *start-up* sering kali beroperasi dalam lingkungan yang tidak pasti dan dinamis, dan oleh karena itu, memerlukan SPM sebagai alat untuk memantau dan mengendalikan aktivitas perusahaan.

4LOC adalah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Simons pada tahun 1995 untuk membantu manajemen dalam merancang dan menggunakan SPM. Kerangka ini menjelaskan bagaimana manajemen dapat mengendalikan dan mengelola perusahaan mereka melalui empat sistem pengendalian, yaitu: *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system*. 4LOC ini harus digunakan secara terintegrasi untuk dapat menjalankan strategi secara efektif. Gambar 1 memperlihatkan kerangka 4LOC yang dikemukakan Simons.



Gambar 1. Kerangka 4LOC

Sumber: (Simons, 2014, p.303)

Simons (1995) menerangkan bahwa *belief system* adalah seperangkat definisi eksplisit organisasi yang dikomunikasikan oleh manajer secara formal dan diperkuat secara sistematis untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan, dan arahan bagi organisasi. Sedangkan *boundary system* adalah aturan, batasan, dan larangan terkait dengan sanksi yang ditetapkan dan ancaman hukuman yang kredibel yang dinyatakan secara formal. Selanjutnya *diagnostic control system* adalah sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk memantau dan mengukur hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditetapkan. Dan yang terakhir *interactive control system* adalah sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk melibatkan diri mereka secara pribadi dalam aktivitas pengambilan keputusan bawahan

Lebih lanjut, Simons (2000) menyatakan *belief system* dan *interactive control system* adalah sistem positif, karena sistem ini memotivasi anggota organisasi untuk

mencari secara kreatif dan memperluas kesempatan peluang. Sedangkan, *boundary system* dan *diagnostic control system* adalah sistem negatif, karena membatasi perilaku dan mengalokasikan perhatian yang sedikit. Simons (1995) menegaskan bahwa sistem pengendalian harus seimbang antara keempatnya. Tabel 1 memperlihatkan instrumen, peran, hasil yang diinginkan dari keempat sistem 4LOC.

Tabel 1. Instrumen, Peran, dan Hasil dari 4LOC

4LOC	Instrumen	Peran	Hasil Diharapkan
<i>Beliefs systems</i>	Misi, visi dan pernyataan nilai dan credo	Untuk memperkuat dan mengkomunikasikan nilai-nilai inti dan prioritas terkait dengan berbagai pemangku kepentingan dan kesuksesan finansial	Visi dan nilai bersama; seluruh anggota organisasi terinspirasi, termotivasi dan berkomitmen
<i>Boundary systems</i>	Kode etik, daftar dan indikator risiko, target ambang batas, aktivitas yang secara eksplisit dikategorikan sebagai off-limit, keberadaan dan penegakan sanksi	Untuk membatasi perilaku, identifikasi tingkat kinerja minimum, dan komunikasikan risiko yang harus dihindari atau diminimalkan	anggota organisasi beroperasi dalam batasan yang ditentukan
<i>Diagnostic Control System</i>	Anggaran, indikator dan target kinerja, penghargaan	Untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan menuju tujuan, dan menunjukkan tindakan korektif	Pencapaian faktor penentu keberhasilan; implementasi strategi yang diinginkan

<i>Interactive Control System</i>	Rencana strategis, skenario, indikator kinerja dan target	Untuk memicu diskusi langsung dan dialog tentang kinerja; untuk terus memeriksa dan menantang asumsi yang mendasari strategi saat ini; dan untuk memungkinkan munculnya strategi baru	mengidentifikasi ketidakpastian dan peluang strategis, mengembangkan strategi alternatif, dan memodifikasi SPM dan pengukuran kinerja yang ada
-----------------------------------	-----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: (Pešalj et al., 2018)

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan tentang SPM dan 4LOC. Namun, masih sedikit penelitian tentang bagaimana merancang SPM berdasarkan kerangka 4LOC dalam kondisi perusahaan *start-up* yang memasuki fase tumbuh (*growth*). Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2010), Rathnasekara & Gooneratne (2020), Baird dkk. (2019), Biswas & Akroyd (2022) berfokus pada perusahaan yang sudah mapan dan kurang memperhatikan keunikan dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan *start-up*.

Selain itu, perancangan ini dilakukan setelah masa pandemik covid-19 dimana budaya dan cara bekerja banyak berubah. Banyak perusahaan, termasuk perusahaan *start-up*, telah beralih ke model kerja jarak jauh, yang menimbulkan tantangan baru dalam hal komunikasi, koordinasi, dan pengendalian. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk merancang SPM berdasarkan 4LOC untuk perusahaan *start-up*, dan berharap dapat memberikan wawasan dan panduan bagi perusahaan *start-up* dalam merancang dan mengimplementasikan SPM yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan mereka.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus. Metode penelitian kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam mengenai perancangan SPM berdasarkan konsep 4LOC di *start-up* XYZ, dan tidak termasuk pada pengujian hipotesis atau pengumpulan data kuantitatif. Penelitian kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, persepsi, pemikiran orang

secara individu maupun kelompok (Sutiyatno, 2017). Selain itu, penelitian ini menggunakan jenis data primer yang dikumpulkan dengan melakukan wawancara dengan pihak internal *start-up* XYZ dan melakukan observasi pada kegiatan dan prosedur yang ada pada perusahaan.

Wawancara dilakukan dengan metode semi terstruktur untuk memahami lebih dalam informasi yang disampaikan responden. Wawancara dilakukan dengan beberapa narasumber dari *start-up* XYZ yang memiliki kapabilitas dan berwenang dalam penyusunan rancangan SPM pada *start-up* XYZ, antara lain:

- 1 orang founder sekaligus CEO *start-up* XYZ
- 1 orang co-founder sekaligus COO *start-up* XYZ
- 2 orang kepala divisi (divisi *Solution & Product* dan divisi *Operation & Delivery*) *start-up* XYZ

Selanjutnya daftar pertanyaan wawancara dibangun dan dikembangkan sendiri disusun berdasarkan instrumen yang digunakan masing masing sistem 4LOC, pertanyaan penelitian, hasil studi kepustakaan dan temuan selama observasi. Daftar pertanyaan wawancara untuk narasumber *start-up* XYZ dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Daftar Pertanyaan Wawancara

No	Pertanyaan Wawancara
Gambaran Umum (khusus <i>founder & co-founder</i>)	
1	Bagaimana latar belakang pendirian <i>start-up</i> XYZ?
2	Bagaimana struktur organisasi <i>start-up</i> XYZ saat ini? Bagaimana tanggung jawab masing-masing divisinya?
3	Apa produk dan layanan yang ditawarkan <i>start-up</i> XYZ? Pelanggan seperti apa yang ditargetkan?
Belief System	
4	Apa visi atau tujuan dari <i>start-up</i> XYZ?
5	Bagaimana misi <i>start-up</i> XYZ dalam mencapai tujuannya?
6	Nilai nilai inti apa yang ingin ditanamkan kepada karyawan <i>start-up</i> XYZ?
Boundary System	
7	Batasan apa yang <i>start-up</i> XYZ ingin tetapkan?
8	Perilaku atau tindakan seperti apa yang karyawan <i>start-up</i> XYZ tidak boleh lakukan?

Diagnostic Control System	
9	Apa target <i>start-up</i> XYZ yang ingin dicapai? Berdasarkan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan?
10	Bagaimana perusahaan mengukur pencapaian target <i>start-up</i> XYZ?
Interactive Control System	
11	Perubahan disruptif atau peluang apa yang menjadi perhatian <i>start-up</i> XYZ?
12	Apa mekanisme yang digunakan perusahaan untuk mendukung komunikasi dan inovasi dalam organisasi?

Sumber: Diolah oleh peneliti (2023)

Penelitian ini akan berfokus pada *start-up* XYZ yang dibentuk pada pertengahan tahun 2019 dan oleh dua orang pendiri yang memiliki latar belakang dalam bidang teknologi informasi. *start-up* XYZ bergerak di industri teknologi informasi khususnya pada bidang integrasi solusi dan pengembangan perangkat lunak. Selama 4 tahun beroperasi, *start-up* XYZ telah mengalami pertumbuhan yang baik dari segi jumlah karyawan proyek yang ditangani dan pendapatan. Pada Mei 2023, karyawan *start-up* XYZ berjumlah 25 orang dan akan terus bertambah untuk mengisi kebutuhan sumber daya manusia dalam menangani proyek besar yang didapat *start-up* XYZ pada tahun 2023. Dari berdiri pada tahun 2019 hingga Mei 2023, *start-up* XYZ sudah menyelesaikan 19 proyek dan terdapat 3 proyek yang masih berjalan. Karena bisnis yang dijalankan berbasis proyek, maka *start-up* XYZ berfokus pada inovasi teknologi yang digunakan, kualitas hasil dan ketepatan waktu dalam penyelesaian proyek.

Struktur organisasi *start-up* XYZ pada saat ini relatif sederhana, terdapat 1 orang *Chief Executive Officer* (CEO) dan 1 orang *Chief Operating Officer* (COO) dalam manajemen eksekutif yang diisi oleh para pendiri *start-up* XYZ dan bertugas mengambil keputusan strategis bagi *start-up* XYZ. Selain itu, dibawah CEO dan COO terdapat 4 divisi yaitu: divisi *Sales & Marketing*, divisi *Solution & Product*, divisi *Operation & Delivery*, dan divisi *General Management*. Untuk divisi *Solution & Product* dan divisi *Operation & Delivery* masing masing dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan dan mengawasi kinerja anggota timnya. Untuk divisi

Sales & Marketing dan divisi *General Management* saat ini dipimpin langsung oleh CEO dan COO.

Dari hasil studi kepustakaan, observasi dan wawancara maka peneliti mendapat data yang akan dianalisis untuk mencapai kesimpulan yang tepat. Analisis akan dilakukan secara komprehensif dan mendalam pada perusahaan untuk mendapatkan gambaran jelas perusahaan sehingga dapat dibangun rancangan SPM yang tepat berdasarkan 4LOC untuk *start-up XYZ*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan observasi yang dilakukan, SPM pada *start-up XYZ* saat ini masih berbetuk informal dan belum mencakup seluruh aspek yang diusulkan oleh Simons dalam kerangka 4LOC (*belief system, boundary system, diagnostic control system, dan interactive control system*). Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat peluang untuk mengembangkan SPM mereka.

Dimulai dengan *belief system, start-up XYZ* belum menciptakan *belief system* yang efektif. *Belief system* merujuk pada visi, misi dan nilai-nilai inti yang ditentukan oleh perusahaan untuk mengarahkan perilaku karyawannya. Dalam kasus *start-up XYZ*, tujuan perusahaan dan nilai-nilai inti belum diformalkan dan tidak ada upaya yang cukup untuk menyampaikan dan menginternalisasikan nilai-nilai tersebut ke seluruh karyawan. Tanpa *belief system* yang jelas, setiap karyawan mungkin akan memiliki pemahaman yang berbeda tentang tujuan dan nilai-nilai perusahaan, yang berpotensi menimbulkan konflik dalam pengambilan keputusan, hingga merusak kinerja dan budaya perusahaan.

Selanjutnya, *boundary system* merujuk pada kode etik atau batas-batas yang menentukan ruang lingkup aktivitas yang dapat diterima dan yang tidak. Sama dengan *belief system, start-up XYZ* belum memiliki *boundary system* yang diformalkan. Tanpa *boundary system* yang jelas, risiko perilaku tidak etis atau tidak sesuai bisa meningkat, dan hal ini dapat merusak reputasi perusahaan dan mengganggu operasionalnya. *Belief* dan *Boundary System* adalah dua sistem yang mengarah pada kontrol preventif, di mana organisasi berupaya untuk mencegah terjadinya kesalahan sebelum mereka terjadi. Implementasi kedua sistem ini dapat membantu *start-up XYZ* dalam menetapkan standar yang jelas untuk perilaku dan keputusan, serta membantu dalam mencegah terjadinya kesalahan atau perilaku yang tidak diinginkan.

Selain itu, sampai saat ini *start-up XYZ* juga belum memiliki sistem yang digunakan untuk memantau dan mengukur kinerja atau dalam hal ini *diagnostic control system*. *Start-up XYZ* mengandalkan rapat rutin secara daring yang dilakukan sebanyak dua kali dalam seminggu dan pengawasan langsung dari atasan untuk memantau kegiatan dan kinerja karyawan. Metode ini mungkin memberikan wawasan tentang apa yang sedang terjadi dalam organisasi, namun tidak cukup efektif dalam memberikan gambaran yang obyektif dan akurat tentang kinerja karyawan. Tanpa metode pengukuran dan pemantauan yang tepat, dapat menjadi tantangan bagi perusahaan untuk memastikan bahwa mereka mencapai tujuan mereka dan mengidentifikasi area mana yang mungkin memerlukan perbaikan.

Sedikit berbeda dari ketiga sistem kontrol yang lainnya, pada *interactive control system*, *start-up XYZ* telah menciptakan saluran komunikasi dan diskusi antara atasan dan karyawan melalui rapat rutin mereka. Karyawan diminta untuk berpartisipasi secara aktif dalam rapat ini, menyampaikan masalah yang mereka hadapi dan memberikan ide-ide solutif. Akan tetapi *start-up XYZ* perlu meningkatkan efektivitas *interactive control system* mereka dalam mencari strategic uncertainties dan peluang

Rancangan SPM Berdasarkan 4LOC Untuk *Start-up XYZ*

Hasil dari wawancara dengan *founder*, *co-founder* dan kepala divisi *start-up XYZ* dikodifikasi dan dianalisis untuk mengetahui kebutuhan dan prioritas *start-up XYZ* dalam membangun SPM yang efektif. Setelah mengidentifikasi kebutuhan SPM pada perusahaan *start-up XYZ*, penelitian ini mengusulkan rancangan SPM berdasarkan 4LOC untuk masing masing sistem.

Belief System

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan manajemen *start-up XYZ*, dapat diidentifikasi bahwa tujuan perusahaan belum diformalkan dan diartikulasikan dengan jelas ke seluruh karyawan oleh. Tujuan dari *founder start-up XYZ* adalah membangun solusi digital yang tidak hanya membantu industri namun juga masyarakat Indonesia pada umumnya.

“... *start-up XYZ bisa menjadi solusi bagi masalah masalah di industri dan nantinya bisa menjadi solusi juga untuk masyarakat dengan teknologi dan inovasi yang kita sediakan*” (founder start-up XYZ, 2023)

Senada dengan apa yang disampaikan oleh *founder start-up XYZ, co-founder start-up XYZ* menyampaikan bahwa *start-up XYZ* harus menjadi penyedia solusi digital terdepan yang membantu menyelesaikan tantangan industri melalui inovasi teknologi.

“*Visi kami adalah agar start-up XYZ dapat menjadi pionir dalam penyediaan solusi digital yang membantu menyelesaikan tantangan industri melalui inovasi teknologi*” (co-founder start-up XYZ, 2023)

Dalam jangka waktu yang lebih panjang, *founder XYZ* berambisi meingkatkan pangsa pasar *start-up XYZ* kepada seluruh masyarakat Indonesia dan tidak hanya berpaku pada pasar korporasi. Namun, tampaknya terdapat perbedaan persepsi antara manajemen tingkat atas dan kepala divisi dalam menangkap visi perusahaan. Kepala divisi berpandangan bahwa perusahaan hanya berfokus pada pasar korporasi.

“*Sepengetahuan ku, kita bertujuan menyediakan solusi digital untuk pelanggan korporasi*” (kepala divisi operation & delivery start-up XYZ, 2023)

Perbedaan persepsi ini menggambarkan pentingnya *belief system* yang diformalkan dan dikomunikasikan secara jelas dan konsisten ke seluruh anggota organisasi. Tanpa *belief system* yang jelas, visi dan tujuan perusahaan dapat menjadi kabur dan dapat menimbulkan kebingungan di antara karyawan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi operasional organisasi. Simons (1995) menegaskan bahwa *belief system* yang kuat dapat membantu organisasi mengarahkan energi dan sumber dayanya ke arah yang benar. maka dari itu visi yang disampaikan *founder start-up XYZ* perlu dirumuskan dan diartikulasikan untuk menjadi panduan bagi tindakan seluruh bagian perusahaan.

Menurut Muslim (2017), dalam membangun visi, terdapat beberapa yang perlu diperhatikan diantaranya: mencakup aspirasi dan harapan yang diinginkan (*desireable*), cukup jelas sehingga dapat dibayangkan (*imagible*), realistis dan dapat dilakukan sehingga memberikan keyakinan dapat dicapai (*feasible*), mudah dipahami dan dapat dikomunikasikan (*communicable*), cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan perubahan (*flexible*). Dalam perumusan ini, perusahaan perlu memastikan bahwa *belief system* tersebut memuat elemen-elemen kunci seperti visi yang dapat dipahami dan diidentifikasi

oleh semua anggota organisasi, misi yang jelas dan spesifik, dan nilai-nilai inti yang dapat menjadi pegangan dalam setiap tindakan dan keputusan di *start-up XYZ*.

Sementara visi menjelaskan apa yang ingin dicapai perusahaan di masa depan, misi menjelaskan apa yang dilakukan organisasi sekarang dan bagaimana mencapai visi tersebut. Misi biasanya lebih konkret dan praktis dibandingkan visi dan berfungsi sebagai panduan bagi tindakan sehari-hari dalam organisasi. Misi menjelaskan apa yang dilakukan organisasi, siapa yang dilayani, dan bagaimana organisasi melakukan itu.

Untuk mencapai visi *start-up XYZ*, *founder start-up XYZ* menekankan pentingnya menciptakan solusi yang efektif dan efisien, yang bisa sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Penekanan pada solusi yang efektif, efisien, dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan ini menunjukkan komitmen *start-up XYZ* untuk memberikan nilai maksimum kepada pelanggan mereka. Selain itu, *founder start-up XYZ* juga menekankan pentingnya memiliki tim yang mumpuni dan inovatif, serta kolaborasi yang kuat dengan mitra bisnis.

Berdasarkan analisis, observasi dan wawancara yang telah dilaksanakan dan kriteria sebuah visi, maka visi, misi dan nilai inti yang efektif untuk *start-up XYZ* tercantum pada Tabel 3.

Tabel 3. Visi, Misi dan Nilai Inti *Start-up XYZ*

Visi	Menjadi perusahaan teknologi terdepan yang menyediakan solusi untuk membantu menyelesaikan masalah dan kebutuhan industri dan masyarakat.	
Misi	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan dan mengembangkan solusi digital yang dapat memenuhi kebutuhan industri dan masyarakat. • Membentuk tim yang kompeten, inovatif dan mampu beradaptasi. • Membangun kerjasama yang kuat dengan mitra bisnis dan pelanggan. 	
Nilai Inti	Pengembangan Diri	Mengedepankan keinginan untuk terus belajar dan meningkatkan pengetahuan.
	Integritas	Memprioritaskan kejujuran dan etika dalam semua tindakan dan aspek bisnis.

	Proaktif	Mendorong sikap aktif dan inisiatif dalam menjalankan perubahan ke arah yang lebih baik.
	Kolaborasi	Mengutamakan kerja sama dalam upaya menciptakan solusi digital.

Sumber: Diolah oleh peneliti (2023)

Manajemen *start-up* XYZ harus memperkenalkan dan menyampaikan secara efektif dan konsisten visi, misi dan nilai nilai inti yang telah disempurnakan. *Founder* harus mengkomunikasikan visi dan misi kepada seluruh karyawan (Simons, 2000). Manajemen juga perlu melakukan kegiatan sosialisasi atau pelatihan untuk memperkuat pemahaman dan komitmen karyawan terhadap *belief system*. Sebagai *belief system*, tujuan organisasi yang diformalkan dapat menginspirasi dan menyatukan persepsi seluruh karyawan *start-up* XYZ terkait strategi perusahaan yang direncanakan. Hal ini sangat penting bagi *start-up* XYZ, karena sampai saat ini tujuan perusahaan masih disampaikan secara informal dan belum ditetapkan secara pasti sehingga karyawan masih belum memahami secara jelas tujuan dari perusahaan.

Keterbatasan sumber daya yang dihadapi dan lingkungan yang fleksible serta bekerja secara jarak jauh (*remote*) yang dijalankan *start-up* XYZ dapat menyebabkan hambatan dalam optimalisasi sistem pengendalian lain dalam menginspirasi dan menciptakan arahan, sehingga *start-up* XYZ dapat mengandalkan *belief system*. Sejalan dengan (Cardinal et al., 2004), bahwa visi *founder* perusahaan dapat membantu mencapai pertumbuhan perusahaan dengan cepat.

Boundary System

Selain kebutuhan *belief system*, *start-up* XYZ juga membutuhkan *boundary system* yang dapat menjaga dan menghindarkan perusahaan dari risiko strategis, dalam hal ini kehadiran *boundary system* dapat berupa kode etik yang diformalkan. Pertumbuhan jumlah karyawan, struktur dan bisnis pada *start-up* XYZ beriringan dengan pertumbuhan risiko perusahaan. *Start-up* XYZ memberdayakan anggotanya dalam upaya pertumbuhan bisnisnya, namun anggotanya mungkin dapat berperilaku untuk kepentingannya sendiri dan bukan untuk kepentingan perusahaan. Untuk membatasi tindakan yang dapat merugikan perusahaan tersebut, kode etik perlu dihardirkan sebagai sebuah pedoman perilaku dalam bentuk formal yang mana dapat diikuti oleh semua bagian perusahaan

tanpa terkecuali para pemasok dan juga para pelanggan dari perusahaan. Berdasarkan observasi dan wawancara, kode etik yang efektif untuk *start-up* XYZ tercantum pada Tabel 4.

Tabel 4. Kode Etik *Start-up* XYZ

Kerahasiaan Data	Menjaga dan melindungi informasi dan data perusahaan, karyawan, pemasok, pelanggan dan pihak lainnya secara baik dan sesuai aturan hukum berlaku.
Konflik Kepentingan	Menghindari kondisi yang dapat menimbulkan konflik kepentingan atau mengorbankan kepentingan perusahaan.
Penggunaan Sumber Daya Perusahaan	Menjaga dan menggunakan sumber daya perusahaan, termasuk waktu, fasilitas, dan peralatan untuk tujuan perusahaan
Bebas Diskriminasi	Menjaga kerharmonisan keberagaman budaya, gender, usia, dan latar belakang di tempat kerja.

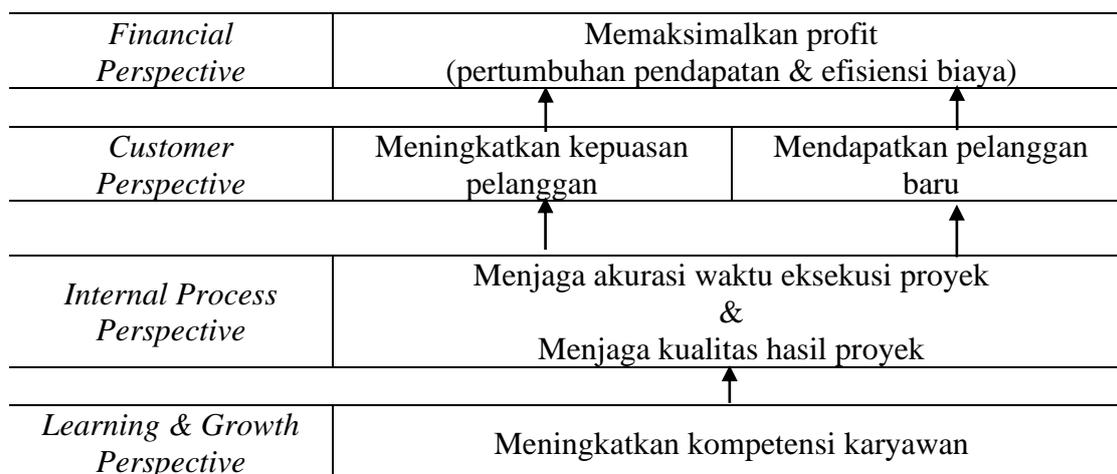
Sumber: Diolah oleh peneliti (2023)

Sama halnya dengan visi dan misi pada *belief system*, manajemen *start-up* XYZ harus mengkomunikasikan kode etik yang telah dibangun ini. Selain itu, manajemen perlu memonitor kepatuhan karyawan terhadap kode etik tersebut serta mengambil tindakan korektif jika diperlukan.

Diagnostic Control System

Setelah memformalkan dan mengartikulasikan tujuan perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah merancang *diagnostic control system* yang dapat digunakan *start-up* XYZ dalam memantau dan mengukur kinerja anggotanya secara berkala. *Diagnostic control system* dapat diimplementasikan melalui peta strategi dan *balanced scorecard* (BSC). Tujuan *start-up* XYZ diterjemahkan ke dalam suatu pemilihan strategik yang tepat dan melakukan pengukuran komprehensif pada strategi yang dicapai tersebut kedalam setiap perspektif BSC. Dengan menggunakan peta strategi, perusahaan dapat menjelaskan bagaimana startegi menghubungkan berbagai proses dalam pencapaian tujuan utama perusahaan.

Keunggulan kompetitif yang dimiliki *start-up* XYZ adalah inovasi dan digital solusi yang maju dan lebih baik dari kompetitornya. Inovasi sangat penting bagi *start-up* XYZ, karena pada industri informasi teknologi dan digitalisasi produk yang inovatif dan solutif menciptakan dampak yang besar bagi kebutuhan industri dan masyarakat. Oleh karena itu, posisi strategi *start-up* XYZ adalah fokus diferensiasi. Untuk itu rencana strategis *start-up* XYZ harus sesuai dengan sumber daya yang dimiliki. Penjabaran strategi *start-up* XYZ diilustrasikan ke dalam peta strategi pada gambar 2.



Gambar 2. Peta Strategi *Start-up* XYZ

Sumber: Diolah oleh peneliti (2023)

Menurut Kaplan & Norton (2008), peta strategi memberikan kerangka kerja visual untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan perusahaan dalam empat perspektif dari BSC. Peta strategi mengilustrasikan hubungan sebab-akibat yang menciptakan hasil yang diinginkan dalam perspektif keuangan dan pelanggan dengan kinerja memuaskan dalam perspektif proses bisnis internal. Proses-proses tersebut penting dalam menciptakan dan menyalurkan nilai yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan yang ditargetkan.

Setelah membuat peta strategi di atas, maka langkah selanjutnya adalah merancang BSC sebagai suatu metode dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan. Dengan menggunakan kerangka BSC, perusahaan dapat menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam sekumpulan sasaran strategis. Proses ini dilakukan dengan dasar yang jelas yaitu sejalan dengan tujuan perusahaan. Proses penerjemahan strategi tersebut dituangkan ke dalam empat perspektif BSC yang mana masing-masing sasaran strategi akan memiliki keterkaitan hubungan sebab-akibat yang jelas. Pengukuran dan fokus strategi diuraikan dengan kerangka BSC pada Tabel 5.

Tabel 5. *Balanced Scorecard Start-up XYZ*

<i>Perspective</i>	<i>Objective</i>	<i>Measures</i>	<i>Targets</i>	<i>Initiative</i>
<i>Financial</i>	Memaksimalkan profit	Total net profit	20% peningkatan dari tahun sebelumnya	Menganalisis proyek-proyek yang berpotensi memberikan profit tertinggi
		Project profitability	Menjalankan proyek yang lebih menguntungkan	
	Pertumbuhan pendapatan	Total pendapatan	30% peningkatan dari tahun sebelumnya	Melakukan strategi pemasaran yang tepat sasaran dan memperluas jaringan penjualan
	Efisiensi biaya	Total biaya	10% penurunan dari tahun sebelumnya	Meninjau kembali biaya operasional dan melakukan penghematan terhadap biaya yang tidak perlu
<i>Customer</i>	Mendapatkan Pelanggan Baru	Akuisisi Pelanggan Baru	2 Pelanggan Baru	Meluncurkan program pemasaran yang berfokus pada target pelanggan baru untuk meningkatkan akuisisi pelanggan
	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Kepuasan pelanggan	Nilai kepuasan pelanggan 3,5 (skala 5)	Mengimplementasikan survei kepuasan pelanggan dan program peningkatan layanan berdasarkan umpan balik yang diterima.
		Retensi Pelanggan	100% Pelanggan Tetap Setia	Menyusun strategi retensi pelanggan melalui program <i>service</i> setelah proyek selesai
<i>Internal Process</i>	Mejaga akurasi waktu eksekusi proyek	Project timelines	100% kesesuaian dengan timeline yang direncanakan	Melakukan pelatihan manajemen proyek untuk meningkatkan akurasi dan efisiensi waktu

	Menjaga kualitas hasil proyek	Project quality	100% kesesuaian dengan hasil yang direncanakan dan kriteria sukses proyek	Melakukan kontrol kualitas yang ketat dalam setiap tahapan proyek.
<i>Learning & Growth</i>	Meningkatkan kompetensi karyawan	Jumlah SDM yang berhasil Mendapatkan sertifikasi baru	20% peningkatan dari tahun lalu	Menyusun program fasilitas sertifikasi profesional yang relevan dengan bidang kerjanya.
		Jumlah SDM Yang Menyelesaikan Pelatihan	50% Peningkatan Dari Tahun Lalu	Menyusun program pelatihan dan pengembangan karyawan yang berfokus pada kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.

Sumber: Diolah oleh peneliti (2023)

Dalam pelaksanaan BSC, semua unit bisnis harus saling mendukung untuk tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tema strategis *start-up* XYZ dalam perspektif *financial* adalah meningkatkan *profit* perusahaan dengan cara menumbuhkan pendapatan dan mengefisiensikan biaya. Sedangkan dalam perspektif konsumen, tema startegisnya adalah mendapatkan pelanggan baru dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk perspektif internal proses, tujuannya adalah untuk menjaga akurasi waktu eksekusi proyek dan menjaga kualitas hasil proyek yang selama ini sering melenceng. Pada perspektif terakhir, yaitu *learing and growth* perpektif, perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusaiannya.

Untuk mencapai tujuan organisasi, maka langkah *start-up* XYZ selanjutnya adalah mengimplementasikan hasil rancangan ini menjadi suatu sistem pengukuran kinerja untuk di dalam perusahaan. Hal ini akan lebih baik lagi jika dalam pengimplementasiannya didukung oleh teknologi informasi sehingga evaluasi kinerja perusahaan dapat dilakukan secara *real time* melalui layar monitor. Selin itu, manajemen perlu melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas metrik BSC dan sistem pelaporan serta melakukan perbaikan jika diperlukan

Interactive control system

Interactive control system adalah cara yang efektif untuk memahami dan mengatasi tantangan dan peluang yang dihadapi *start-up XYZ*. Berdasarkan observasi, *start-up XYZ* telah menerapkan *interactive control system* dalam bentuk diskusi mingguan antara manajemen dan anggota tim. Diskusi ini bertujuan untuk memahami perkembangan perusahaan dan mencari solusi terbaik dari permasalahan yang muncul. Diskusi mingguan dianggap penting oleh *start-up XYZ* karena merupakan platform bagi seluruh karyawan untuk berbagi informasi, mengevaluasi kinerja, dan merencanakan strategi. Melalui diskusi ini, karyawan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, yang tidak hanya meningkatkan keterlibatan mereka, tetapi juga membantu mereka memahami tujuan dan strategi perusahaan.

Selain itu, *interactive control system* meningkatkan kolaborasi antar anggota tim. Dengan berbagi informasi dan pengetahuan, karyawan dapat belajar satu sama lain dan bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Meskipun *start-up XYZ* sudah menerapkan diskusi mingguan, mereka masih perlu memperbaiki dan memperkuat sistem ini. Manajemen harus memastikan bahwa diskusi rutin ini membahas isu-isu penting bagi *start-up XYZ* seperti perkembangan teknologi baru, hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh *founder* dan *co-founder start-up XYZ*:

“Tentunya teknologi baru ya, teknologi baru selalu menjadi perhatian kita. Tahun kemarin terkait internet of things dan tahun ini terkait artificial intelligence. Selalu ada teknologi baru tiap tahunnya” (*founder start-up XYZ*, 2023)

“Perubahan teknologi harus selalu kami perhatikan, baik digunakan untuk bidang atau industri apapun...” (*co-founder start-up XYZ*, 2023)

Manajemen *start-up XYZ* juga harus memastikan bahwa semua karyawan merasa nyaman untuk berpartisipasi dalam diskusi dan berbagi pendapat mereka. Selain itu, manajemen juga perlu mengatur jadwal diskusi mingguan ini secara lebih efektif untuk menghindari gangguan pada pekerjaan karyawan lainnya, dan mengadakan sesi pelatihan atau *brainstorming* tambahan untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *start-up XYZ* saat ini belum sepenuhnya mengimplementasikan konsep 4LOC sebagai SPM. SPM yang ada masih bersifat informal dan belum didefinisikan dengan baik. Hal tersebut mencakup *belief system*, *boundary system*, dan *diagnostic control system* di sisi lain, *start-up XYZ* telah menunjukkan penerapan awal dari *interactive control system* melalui rapat rutin dan diskusi antara atasan dan karyawan.

Selanjutnya, terkait usulan penerapan konsep 4LOC sebagai SPM pada *start-up XYZ* berhasil dikembangkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system* dapat diterapkan dan diintegrasikan sebagai SPM perusahaan dan digunakan untuk memastikan seluruh kegiatan perusahaan sejalan dengan tujuan strategisnya

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan pentingnya manajemen *start-up XYZ* dalam memahami dan mengaplikasikan 4LOC ke dalam operasional dan kebijakan perusahaan. Pengetahuan dan pemahaman ini sangat penting untuk memastikan bahwa SPM yang diimplementasikan dapat berfungsi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan kesimpulan yang telah ditarik, beberapa saran untuk *start-up XYZ* adalah:

1. Menetapkan dan mengkomunikasikan visi, misi, dan nilai inti perusahaan secara formal dan konsisten untuk seluruh karyawan melalui berbagai kanal komunikasi internal, email, *website* perusahaan, rapat seluruh anggota. Ini akan membantu memastikan bahwa semua karyawan memahami dan bekerja sejalan dengan tujuan perusahaan.
2. Memformalkan dan menerapkan usulan kode etik yang efektif sebagai bagian dari *boundary system* serta memberikan hukuman atau sanksi yang adil dan konsisten bagi pelanggaran aturan dan kebijakan. Ini akan membantu membatasi perilaku yang dapat merugikan perusahaan dan memberikan pedoman perilaku untuk semua karyawan.
3. Mengimplementasikan rancangan BSC untuk memonitor dan mengukur kinerja secara efektif.
4. Memfokuskan diskusi mingguan antara manajemen dan anggota tim pada isu perkembangan teknologi dan evaluasi kinerja yang diukur dengan BSC. Ini akan

memungkinkan perusahaan untuk memahami dan mengatasi tantangan serta peluang yang dihadapi.

5. Berinvestasi dalam teknologi informasi yang akan mendukung implementasi dan pemantauan dari 4LOC ini secara *real time* dan efektif.
6. Manajemen sebaiknya membentuk tim khusus yang berfungsi untuk memfasilitasi program program pengendalian manajemen ini.
7. Secara periodik *start-up* XYZ perlu mengevaluasi relevansi strategi organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dimana tidak menggunakan pendekatan longitudinal sehingga penelitian ini tidak dapat mengamati dampak implementasi rancangan SPM yang diusulkan. Oleh karenanya, penelitian dimasa depan sebaiknya melakukan evaluasi implementasi SPM dengan meningkatkan periode atau jangka waktu penelitiannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A., Dekker, H. C., & Grafton, J. (2021). The Influence of Performance Measurement on the Processual Dynamics of Strategic Change. *Management Science*, 67(1), 640–659. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3442>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2019). Levers of Control, Management Innovation and Organisational Performance. *Pacific Accounting Review*, 31(3), 358–375. <https://doi.org/10.1108/PAR-03-2018-0027>
- 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 and Organizational Change*, 18(4), 571–591. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2020-0137>
- Bedford, D. S. (2015). Management Control Systems Across Different Modes of Innovation: Implications for Firm Performance. *Management Accounting Research*, 28, 12–30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Biswas, S. S. N., & Akroyd, C. (2022). Management Control Systems and the Strategic Management of Innovation. *Qualitative Research in Accounting and Management*. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2021-0083>
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. In *Source: Organization Science* (Vol. 15, Issue 4).
- co-founder start-up XYZ. (2023). *Wawancara Pribadi*.

- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937. <https://doi.org/10.2307/30243482>
- Eisenmann, T. (2021, May). Why Start-ups Fail: It's Not Always the Horse or the Jockey. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/why-start-ups-fail>
- founder start-up XYZ. (2023). *Wawancara Pribadi*.
- Kalyanasundaram, G. (2018). Why Do Startups Fail? A Case Study Based Empirical Analysis in Bangalore. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 7(1), 79–102. <https://doi.org/10.7545/ajip.2018.7.1.079>
- Kamil, N. (2018). *Exploring the Perceived Success Factors of Agile Software Projects in Indonesian Startups*. Uppsala Universitet.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium : Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- kepala divisi operation & delivery start-up XYZ. (2023). *Wawancara Pribadi*.
- Kurniawan, M. (2010). *Usulan Rancangan Levers of Control pada PT Gobel Dharma Nusantara*. Universitas Indonesia.
- Lycko, M. A., & Mahlendorf, M. D. (2017). Management Control Systeme in Start-ups. *Controlling & Management Review*, 15(6), 24–33. <https://doi.org/10.1007/s12176-017-0063-x>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management Control Systems as a Package - Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems : Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (3rd ed.).
- Muslim, M. (2017). Membangun Visi Perusahaan. *Jurnal Esensi*, 20(3), 144–152.
- Newbery, R., Lean, J., Moizer, J., & Haddoud, M. (2018). Entrepreneurial Identity Formation During the Initial Entrepreneurial Experience: The Influence of Simulation Feedback and Existing Identity. *Journal of Business Research*, 85, 51–59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.013>
- Pešalj, B., Pavlov, A., & Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(11), 2169–2191. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0565>
- Rathnasekara, K., & Gooneratne, T. (2020). Levers of control, complementariness, tensions and budget use: a case study. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 401–416. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2019-0120>
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.
- Simons, R. (2014). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy* (1st ed.). Person Education Limited.
- startupranking.com. (2023). *Countries - With the Top Startups Worldwide*. Startupranking.Com. <https://www.startupranking.com/countries>
- startups magazine.co.uk. (2022a). *5 Reasons That Startups Fail*. Startups magazine.Co.Uk. <https://startups magazine.co.uk/article-5-reasons-startups-fail>
- startups magazine.co.uk. (2022b). *Why Startups Fail: Lessons From 150 Founders*. Startups magazine.Co.Uk. <https://startups magazine.co.uk/article-why-startups-fail-lessons-150-founders>
- Surja, P. (2022). *Analisis Levers of Control dalam Implementasi Penyesuaian Strategi Bisnis di Masa Pandemi: Studi Kasus Kedai Kopi XYZ*. Universitas Indonesia.
- Sutiyatno, S. (2017). *Metodologi Penelitian*. K-Media.