

## IMPLEMENTASI *PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM* DENGAN DIMENSI *FOUR LEVERS OF CONTROL* PADA UNIT *APRON MOVEMENT CONTROL (AMC)* DI BANDAR UDARA SUPADIO PONTIANAK

<sup>1</sup>Walid Jumlad, <sup>2</sup>Putri Anggriyana

<sup>1</sup>Jurusan Manajemen Transportasi  
Udara

Sekolah Tinggi Teknologi  
Kedirgantaraan Yogyakarta  
[walid.jumlad@sttkd.ac.id](mailto:walid.jumlad@sttkd.ac.id)

<sup>2</sup>Jurusan Manajemen Transportasi  
Udara

Sekolah Tinggi Teknologi  
Kedirgantaraan Yogyakarta  
[20090813@students.sttkd.ac.id](mailto:20090813@students.sttkd.ac.id)

### Article history:

Received June 14, 2024

Revised June 28, 2024

Accepted June 28, 2024

### Abstract

*A performance management system is a tool companies need to manage an organization to support achieving business goals and sustainability. One of the application models is with the Four Levers of Control which has advantages in the performance control control system. This study aims to determine the application of the performance management system by utilizing the four levers of control model in the apron movement control unit of PT. Angkasa Pura II Supadio Pontianak Airport. The research was conducted from August 1, 2023, to September 29, 2023. Using a qualitative descriptive research design, in the form of primary and secondary data obtained from company documents, interview information, and observations made in the Airside Operation section. Results indicate that the movement control apron unit has applied the four levers of control model as seen from the application of the belief system. This is guided by the vision, mission, and fundamental values through various communication processes such as morning briefing, employee recruitment process, internal-external meetings, socialization through banner flyers, and exemplary behavior of superiors to their subordinates. The boundary system shows understanding and realization of the existence of behavioral limits set by the company. Includes detailed policies with penalties for code of conduct violations. The company's diagnostic control system monitors and supervises performance through division unit coordinator reports and evaluations to be used as a tool to minimize errors. The interactive control system is reflected in the existence of a discussion forum provided for subordinates to convey suggestions, ideas, and concerns for future improvements.*

**Keywords:** *Performance management system, four levers of control, apron movement control unit*

## Pendahuluan

Sumber daya manusia perusahaan memainkan peran penting dalam manajemennya. Perusahaan perlu mempekerjakan karyawan terbaik, memberi mereka tanggung jawab yang cukup, memposisikan mereka dengan tepat, dan memberi mereka otoritas sebanyak mungkin. Hal ini diperlukan bagi perusahaan untuk mengelola organisasinya sebaik mungkin untuk memungkinkan pencapaian tujuan dan keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan *performance management system* (PMS) dalam rangka membenahi dan meningkatkan kinerja para pegawainya secara berkesinambungan agar unit kerja dan individu dapat bekerjasama secara optimal dan efisien dalam pencapaian target perusahaan.

Tujuan manajemen kinerja adalah untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan prestasi karyawan yang dimulai dan dilakukan oleh pemimpin organisasi [1, 2, 3, 4, 5]. Menetapkan tujuan dan sasaran adalah langkah pertama dalam setiap kegiatan. Selanjutnya, rencana harus dibuat, kemudian diorganisasi, dimobilisasi, atau diarahkan, dan terakhir, hasilnya harus dinilai. Untuk memastikan bahwa tujuan terpenuhi semaksimal mungkin, tindakan yang direncanakan untuk pencapaian tujuan harus didukung oleh sistem pengendalian yang dapat mengawasi dan mengelola semua operasi bisnis. Robert Simon mempresentasikan model kontrol manajemen yang ia beri nama gagasan *four levers of control*, yang kemudian dibagi menjadi empat system [6]. Empat sistem yang dimaksud yaitu, *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system*.

PT Angkasa Pura II mengelola Bandar Udara Supadio Pontianak yang merupakan 5 (lima) besar bandara tersibuk. Tujuan utama Bandar Udara Supadio Pontianak dalam menjalankan bisnis adalah untuk meningkatkan kualitas layanan dengan standarisasi peralatan dan menggunakan sumber daya manusia untuk memuaskan pelanggan. Salah satu yang menjadi unit central dalam pengoperasian bandar udara yaitu dari unit *Airside Operation* yang berada dibawah Divisi Operasi yang lebih dikenal sebagai personel Unit *Apron Movement Control* (AMC) yang merupakan unit yang bertanggungjawab atas peraturan dan pengawasan ketertiban, keselamatan pergerakan lalu lintas di apron, dan penempatan pesawat udara.

Kinerja karyawan erat kaitannya dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandar Udara Supadio Pontianak menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang di dalamnya terdapat 8 (delapan) unsur, yaitu kejujuran, tingkat kehadiran, ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, kepemimpinan dan prakarsa. Penilaian kinerja digunakan untuk menentukan keterampilan, kekuatan, dan kelemahan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan untuk melakukan tugasnya.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti pada bulan Agustus sampai dengan September 2023, dapat diketahui bahwa budaya perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandar Udara Supadio Pontianak terkait erat dengan nilai-nilai efektivitas dan efisiensi, loyalitas, sentrisitas pelanggan, kejujuran dan transparansi, serta integritas. Namun dari banyaknya prestasi yang didapat, sikap disiplin pegawai yang ada diperusahaan tergolong rendah, dikarenakan masih banyak pegawai yang sering mangkir di jam-jam tertentu dan tidak mematuhi peraturan, sebagai permasalahan dari kurangnya bimbingan pusat terkait *jobdesk* yang dimiliki. Karena untuk mendapatkan kinerja pegawai yang stabil dan mumpuni, maka perlu dilakukannya *refresh* terkait *jobdesk* dan tanggungjawab pegawai melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh perusahaan agar mampu memberikan peningkatan kinerja pelayanan yang berkesinambungan secara terus-menerus. Sehubungan dengan hal-hal tersebut maka implementasi PMS di Bandar Udara Supadio Pontianak akan dikaji dalam artikel ini. PMS yang dikaji adalah mempunyai dimensi *four levers of control* pada unit AMC-nya.

## Metode Penelitian

**Desain penelitian.** Berdasarkan tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis implementasi PMS dengan dimensi *four levers of control* pada unit AMC di Bandar Udara Supadio Pontianak. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Peneliti akan melakukan pendekatan strategis kualitatif deskriptif. Peneliti akan mengumpulkan data dan menganalisis data kualitatif yang dibangun berdasarkan hasil data yang didapatkan pada unit AMC Bandar Udara Supadio Pontianak.

**Waktu dan tempat penelitian.** Lokasi penelitian ini telah dilaksanakan di unit AMC Bandar Udara Supadio Pontianak, Kalimantan Barat. Waktu penelitian dilaksanakan pada Agustus 2023 sampai dengan September 2023.

**Jenis data.** Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer menggunakan hasil wawancara langsung yang didapatkan dari personel Unit AMC di Bandar Udara Supadio Pontianak dan data sekunder sesuai dengan buku, jurnal, artikel dan juga dokumen yang berkaitan dengan penilaian kinerja personel Unit AMC dalam setahun terakhir.

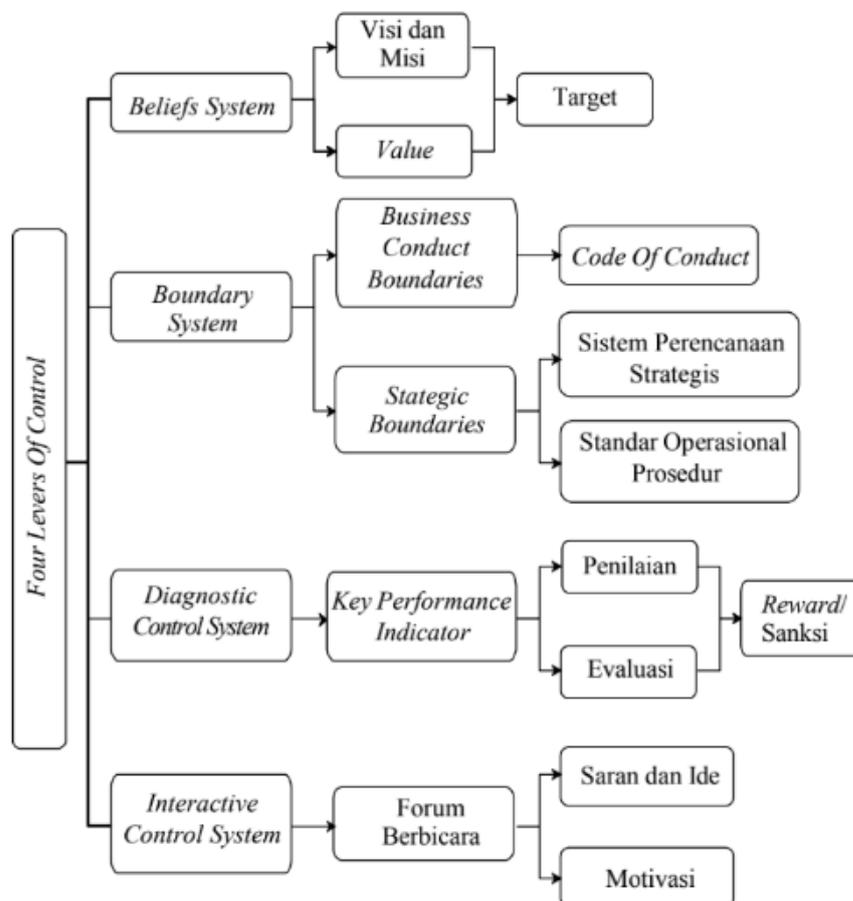
**Teknik pengumpulan data.** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data, dan tahap yang paling penting dalam setiap penelitian adalah teknik pengumpulan data. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sekunder. Beberapa teknik pengumpulan data yang penulis lakukan berdasarkan sumber data primer, yaitu wawancara, observasi

dan dokumentasi terhadap petugas AMC Bandar Udara Supadio Pontianak. Teknik pengumpulan data berdasarkan sumber data sekunder diperoleh dan dikumpulkan peneliti secara tidak langsung melainkan pihak lain. Peneliti menggunakan data sekunder yaitu *log book* untuk observasi di lapangan dan SOP untuk acuan observasi dan wawancara.

**Teknik analisis data.** Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*drawing/verification*).

**Keabsahan data.** Pengukuran keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada [7]. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 2 (dua) macam triangulasi, yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber data.

## Hasil dan Pembahasan



**Gambar 1. Diagram alir *four levers of control***

*Levers of control* merupakan model yang berfokus pada penerapan strategi dalam sistem

pengendalian manajemen suatu perusahaan. Model ini terdiri dari empat control – *four levers of control*–, yaitu *belief system* yang membahas tentang nilai inti yang menjadi prinsip pedoman organisasi, *boundary system* membahas tentang kode etik dalam berperilaku, *diagnostic control system* membahas tentang evaluasi kinerja, dan *interactive control system* dalam partisipasi kepemimpinan. Dari empat model tersebut untuk mengimplementasikannya adalah digunakan secara bersama-sama untuk mencapai sebuah tujuan organisasi. Diagram alir *four levers of control* ini dapat dilihat di Gambar 1.

**Penerapan beliefs system terhadap kinerja organisasi.** Dari hasil wawancara diperoleh hasil bahwa dalam melaksanakan seluruh kegiatan, Unit AMC pada Bandar Udara Supadio telah berpedoman pada visi, misi dan nilai-nilai yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan perusahaan. Pelaksanaan *beliefs system* ini telah dikomunikasikan melalui sosialisasi dari kantor pusat maupun cabang dengan berbagai media seperti pada saat *morning briefing*, proses rekrutmen karyawan baru, ditampilkan pada pertemuan-pertemuan internal maupun eksternal perusahaan, dipajang dalam bentuk spanduk maupun *flyer* dan juga melalui perilaku yang dicontohi oleh atasan kepada bawahannya. Setelah sosialisasi, perusahaan juga melaksanakan evaluasi melalui media performansi ataupun media informasi. Salah satunya berupa bentuk aplikasi *I Perform* yang di dalamnya tidak hanya sosialisasi terkait visi dan misi perusahaan, namun juga adanya evaluasi di setiap tahun dalam bentuk *course* untuk mengetahui sejauh mana personel benar-benar memahami atau mengetahui *value* perusahaan itu sendiri.

**Penerapan boundary system terhadap kinerja organisasi.** *Boundary system* pada PT. Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandar Udara Supadio Pontianak meliputi 2 (dua) hal, yaitu *business conduct boundaries* dan *strategic boundaries*. *Business conduct boundaries* atau disebut juga batasan perilaku bisnis untuk memperjelas batasan-batasan yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan oleh perusahaan. Pada Unit *Apron Movement Control* Bandar Udara Supadio Pontianak batasan perilaku tersebut tercermin dari adanya *codes of conduct* untuk mengatur perilaku karyawan yang sebagian besar seperti menjaga nama baik perusahaan bahkan sampai ke detailnya disertai sanksi yang tegas bagi setiap personel yang melanggar. *Strategic boundaries* atau disebut juga dengan batasan strategis mengenai keputusan-keputusan yang digunakan perusahaan untuk menjalankan misinya tercermin dari adanya sistem perencanaan strategis dan standar operasional prosedur (SOP). Perencanaan strategis ditentukan oleh kantor pusat berdasarkan usulan-usulan dari setiap kantor cabang. Didalam Unit AMC Bandar Udara Supadio Pontianak, diadakan diskusi internal sesama personel AMC untuk mendapatkan poin-poin yang dilihat dari upaya dan keluhan yang berarti dari *stakeholder* sebagai tindak lanjut penyusunan kembali SOP.

**Penerapan diagnostic control system terhadap kinerja organisasi.** PT. Angkasa Pura II Cabang Bandar Udara Supadio Pontianak menerapkan *diagnostic control system* yang tercermin dalam *performance management system* dengan menggunakan metode *key performance indicator* (KPI) sebagai sistem penilaian kinerja untuk membandingkan hasil yang dicapai. KPI digunakan oleh atasan langsung menilai apakah karyawan atau bawahannya ini mengerjakan tugas atau performanya sesuai dengan minimal indikator yang dicapai yang sudah ditetapkan apakah tercapai atau melebihi atau kurang. Dalam proses pencapaian tujuan, perusahaan ingin menerapkan strategi yang dapat mengoptimalkan hasil, pengukuran *output*, standar evaluasi, dan pemberian *reward*. Selain memberikan penghargaan atau *reward*, perusahaan juga menerapkan pemberian sanksi biasanya berupa surat teguran jika tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan dari manajemen Angkasa Pura II itu sendiri.

**Penerapan interactive control system terhadap kinerja organisasi.** Penerapan *interactive control system* pada PT. Angkasa Pura II tercermin dari adanya forum yang disediakan untuk para bawahan menyampaikan saran dan ide-ide untuk perbaikan, adanya pelaksanaan evaluasi baik per unit maupun secara keseluruhan kantor cabang tersebut. Salah satunya pola interaktif yang ada yaitu forum EGM

*Talk* atau lebih dikenal dengan sebutan WIB (Waktu Iwan Berbicara). Forum ini dilaksanakan sekitar 2 bulan sekali untuk menyampaikan isu-isu yang saat ini berhembus di manajemen Angkasa Pura II dan juga EGM selaku pimpinan tertinggi menyamakan apa saja terkait dengan tantangan bahkan ancaman kedepannya serta memberikan suatu motivasi atau gambaran tujuan itu akan dibawa kemana, sehingga jajaran para pelaksana bisa dalam bersiap-siap dan tidak terlalu berleha-leha mengikuti arahan yang diberikan EGM agar perusahaan bisa bertahan tetap kuat karena SDM yang ada di perusahaan merupakan aset berdasarkan pembahasan yang strategis dalam membentuk agenda penting dan berkelanjutan perusahaan.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa PT. Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandar Udara Supadio Pontianak telah menerapkan sistem manajemen kinerja secara keseluruhan berdasarkan konsep model Four Levers of Control yaitu meliputi *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system*. Maka dapat diuraikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pernyataan visi, misi dan nilai-nilai fundamental sebagai penerapan *belief system* di PT. Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandar Udara Supadio Pontianak telah berjalan cukup efektif walaupun tidak semua pegawai hafal, namun pengkomunikasian nilai-nilai perusahaan melalui teladan langsung yang diberikan oleh pimpinan telah cukup efektif tersampaikan kepada para pegawai.
2. Unit *Apron Movement Control* melaksanakan penilaian dan evaluasi kinerja langsung oleh atasan secara berkala dan konstan setiap tahunnya, maka dapat dikatakan bahwa *diagnostic control system* di PT. Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandar Udara Supadio Pontianak berjalan dengan efektif.
3. Unit *Apron Movement Control* melaksanakan penilaian dan evaluasi kinerja langsung oleh atasan secara berkala dan konstan setiap tahunnya, maka dapat dikatakan bahwa *diagnostic control system* di PT. Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandar Udara Supadio Pontianak berjalan dengan efektif.
4. Setiap pimpinan terlibat secara partisipatif sehingga membentuk pola komunikasi interaktif antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dikatakan bahwa *interactive control system* berjalan secara efektif.

Sejauh ini manajemen kinerja melalui dimensi *four levers of control* yang dilakukan oleh PT. Angkasa Pura II berjalan secara maksimal dan efektif, kendala dalam melakukan kebijakan terhadap pegawai juga perusahaan bisa menanganinya dengan baik.

## Daftar Pustaka

- [1] Damayanti, K., Mappamiring, M., & Karim, M. 2017. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Di Bandara Udara Laga Ligo Bua Kabupaten Luwu. Kolaborasi: *Jurnal Administrasi Publik*, 3(2), 228-244.
- [2] Listiani, T. 2011. Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi Serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan Organisasi sektor publik. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 8(3), 06-06.
- [3] Nursam, N. 2017. Manajemen kinerja. Kelola: *Journal of Islamic Education Management*, 2(2).
- [4] Saleha, S., Siregar, I., Naufal, M., & Zainarti, Z. 2023. Dampak Sistem Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(6), 1602-1607.
- [5] Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [6] Simons, R. (2015). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, Boston.
- [7] Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.

- [8] Amstrong, M. 2016. *Managing People: A Practical Guide For Line Managers*. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- [9] Hasyim, M. A. N., Zamzami, S., Yanti, D., & Mandaku, M. I. 2021. Analisis Penerapan Model Four Levers of Control (Studi Kasus PT Indorama Synthetics Tbk Polyester Division di Purwakarta). *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(2).
- [10] Jumlad, W., & Fajrin, M. 2020. Analisis Kinerja Unit Apron Movement Control Terhadap Safety di Bandar Udara International Husein Sastranegara. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 13(1), 35-41.
- [11] Lumentut, S. 2023. Penerapan Levers of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero): Implementation Levers of Control in Improving Staff Performance at PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero). *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 7(4), 325-334.
- [12] Mulyadi, D. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Alfabeta, Bandung.
- [13] Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor: KP 21 Tahun 2015 tentang Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 139-11 (Advisory Circular CASR Part 139-11) Lisensi Personel Bandar Udara. 2015. Direktur Jenderal Perhubungan Udara, Jakarta.
- [14] Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia nomor PM 93 Tahun 2016 Tentang Program Keselamatan Penerbangan Nasional. 2016. Menteri Perhubungan Republik Indonesia.
- [15] *PT. Angkasa Pura II*. Tanpa Tahun. Bandara Supadio. Diakses dari <http://www.angkasapura2.com/>, pada tanggal 6 November 2023.
- [16] Safa'iqi, A. H. 2016. Efektivitas Penerapan Performance Management System (Studi Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 4(1).
- [17] *Sejarah Perusahaan PT. Angkasa Pura II*. (2019, Desember). From <https://www.angkasapura2.co.id>.
- [18] 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.
- [19] Standar Operasional Prosedur (SOP) Apron Movement Control (AMC) Pada Bandar Udara Supadio Pontianak Tahun 2021.