

**EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
DI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG DENGAN MODEL
*THE FOUR LEVERS OF CONTROL***

(Skripsi)

Oleh

RIZKI PUTERA KESUMA



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

ABSTRAK

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS LAMPUNG DENGAN MODEL *THE FOUR LEVERS OF CONTROL*

Oleh

RIZKI PUTERA KESUMA

Perubahan-perubahan yang disebabkan oleh faktor eksternal maupun internal menyebabkan munculnya situasi kompetisi. Situasi kompetisi mengharuskan manajemen suatu organisasi untuk meninjau ulang sistem pengendalian manajemen yang ada guna membantu organisasi mengimplementasikan strategi dalam situasi tersebut. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi sistem pengendalian manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan menggunakan model *The Four Levers of Control*. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dan menggunakan teknik wawancara mendalam untuk mendapatkan informasi dari informan penelitian. Metode yang digunakan dalam analisis data adalah metode Miles & Huberman, sedangkan peneliti menggunakan metode Fenomenologis dalam melakukan interpretasi data. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terdapat beberapa evaluasi dari sistem pengendalian manajemen fakultas dengan menggunakan komponen *The Four Levers of Control*. Penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat kesamaan antara sistem pengendalian manajemen fakultas dan model *The Four Levers of Control*, sehingga manajemen dapat menjadikan model ini sebagai permodelan dalam penyusunan kembali sistem pengendalian manajemen fakultas.

Kata kunci: sistem pengendalian manajemen, *the four levers of control*, *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, *interactive control system*

ABSTRACT

EVALUATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM OF ECONOMICS AND BUSINESS FACULTY IN LAMPUNG UNIVERSITY USING THE FOUR LEVERS OF CONTROL MODEL

By

RIZKI PUTERA KESUMA

The changes caused by internal and external factors led to the emergence of a competitive situation. Competitive situation requires management of an organization to review the existing management control system to help organizations implement a strategy in such situations. This study aimed to evaluate the management control system of Economics and Business Faculty in University of Lampung using the model of The Four levers of Control. This study is a qualitative research and using depth interview techniques to obtain information from research informant. Researcher using Miles & Huberman method for data analysis and Phenomenological method for data interpretation. Based on the analysis performed, there are some evaluations of the existing management control systems using the components of The Four levers of Control. The study also found that there are similarities between the faculty management control systems and The Four Levers of Control model, so the management can make this model as a modeling in the rearrangement of faculty management control system.

Keywords: management control systems, the four levers of control, belief systems, boundary systems, diagnostic control systems, interactive control system

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
DI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS LAMPUNG
DENGAN MODEL *THE FOUR LEVERS OF CONTROL*

Oleh

Rizki Putera Kesuma

Skripsi

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2016

Judul Skripsi : **EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN DI FAKULTAS EKONOMI
DAN BISNIS UNIVERSITAS LAMPUNG
DENGAN MODEL *THE FOUR LEVERS OF
CONTROL***

Nama Mahasiswa : **Rizki Putera Kesuma**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1211031082

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



Susi Sarumpaet, S.E., M.B.A., Ph.D., Akt.
NIP. 19691008 199501 2 001

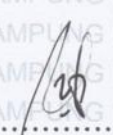
Yenni Agustina, S.E., M.Si., Akt.
NIP. 19830830 200604 2 001

2. Ketua Jurusan Akuntansi

Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.
NIP. 19620612 19901 02 001

MENGESAHKAN

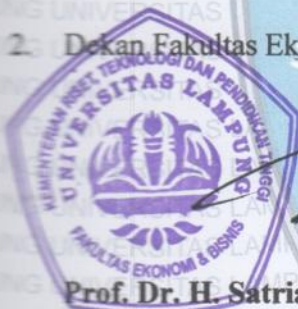
1. Tim Penguji

Ketua : Susi Sarumpaet, S.E., M.B.A., Ph.D., Akt. 

Sekretaris : Yenni Agustina, S.E., M.Si., Akt. 

Penguji Utama : Dr. Lindriana Sari, S.E., M.Si., Akt. 

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904198703 1 011 

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 13 Juli 2016

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rizki Putera Kesuma

NPM : 1211031082

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini yang berjudul “Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan Model *The Four Levers of Control*” telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan merupakan hasil karya sendiri, bukan jiplakan hasil karya orang lain dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi lainnya. Sepanjang sepengetahuan saya, skripsi ini belum pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain kecuali yang diacu secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, Juli 2016



Rizki Putera Kesuma

RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir di Metro pada 13 Oktober 1994 sebagai anak kedua dari tiga bersaudara. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di SDS Al-Kautsar Bandarlampung dan lulus tahun 2006. Selanjutnya penulis menyelesaikan pendidikan menengah pertama di SMPN 29 Bandarlampung pada tahun 2009, kemudian penulis melanjutkan pendidikan tingkat atas di SMAN 2 Bandarlampung hingga lulus pada tahun 2012.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2012. Selama menjadi mahasiswa, penulis terdaftar menjadi pengurus di organisasi eksternal maupun internal kampus, yaitu AIESEC Universitas Lampung periode 2012-2014 sebagai *Vice President of Marketing and Communication*, AIESEC Indonesia periode 2014/2015 sebagai *NST (National Supporting Team) of Project Marketing Coordinator*, *Google Student Ambassador for South East Asia* periode 2014/2015, UKM-F EBEC (*Economic and Business Entrepreneur Club*) Universitas Lampung periode 2014/2015 sebagai Kepala Bidang Komunikasi Bisnis, dan BEM (Badan Eksekutif Mahasiswa) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung periode 2015/2016 sebagai Kepala Dinas Pengabdian Masyarakat.

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsi ini kepada:

- Orang tuaku tercinta, Bapak yang telah beristirahat dengan tenang di pangkuan-Nya dan Ibu tersayang yang selalu menemaniku, terima kasih atas segala kasih sayang, doa yang mengiringi di setiap langkahku, dukungan, pengorbanan, dan segala hal yang telah diberikan. Saya tidak bisa menjadi seperti ini tanpa kalian berdua, Pak, Bu.
- Jidati tercinta, Kiyay dan Pun Ara tersayang, terima kasih atas doa, semangat, keceriaan, dan dukungan yang selalu diberikan.
- Seluruh keluarga besarku dan saudara-saudaraku, atas segala dukungan, doa, nasihat, dan motivasi yang selalu diberikan.
- Sahabat dan teman-temanku, untuk segala nasihat, dan dukungan yang telah diberikan.
- Organisasi tempat ku belajar banyak hal, AIESEC. Terima kasih atas segala pelajaran berharga yang telah kudapatkan.
- Google Student Ambassador alumnae, *thank you for everything*.
- Almamaterku tercinta, Universitas Lampung.

MOTO

A dream is a picture of possibility and faith is trusting Allah to turn that into a reality. – Anonim

Work smart, believe in yourself, and pray often; because Allah never sleeps. – Anonim

As long as you feel pain, you're still alive. As long as you make mistakes, you're still human. And as long as you keep trying, there's still hope – Susan Gale

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya kepada penulis sehingga skripsi dengan judul “Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan Model *The Four Levers of Control*” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Lampung dapat terselesaikan.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt., selaku Ketua Jurusan Akuntansi.
3. Ibu Yuztitya Asmaranti, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi.
4. Ibu Susi Sarumpaet, S.E., M.B.A., Ph.D., Akt., selaku Pembimbing Utama atas kesediaannya untuk memberikan waktu, bimbingan, nasihat, dan dukungan selama proses penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Yenni Agustina, S.E., M.Si., Akt., selaku Pembimbing Pendamping atas kesediaannya dalam memberikan waktu, bimbingan, pengetahuan, nasihat, pengalaman serta pembelajaran diri selama proses penyelesaian skripsi ini.
6. Dr. Lindriana Sari, S.E., M.Si., Akt., selaku Penguji Utama atas saran dan kritik, serta nasihat yang membangun baik bagi penyelesaian skripsi maupun bagi diri penulis.
7. Ibu Dewi Sukmasari, S.E., M.S.A., C.A., Akt., selaku Pembimbing Akademik atas segala saran dan nasihat yang diberikan selama masa perkuliahan. Thank you Maam!
8. Prof. Dr. H. Yuswanto, S.H., M.H., selaku sosok yang telah membantu dan membimbingku selama ini.

9. Bapak dan Ibu Dosen serta staf di Jurusan Akuntansi serta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas ilmu, dukungan dan pembelajaran yang telah diberikan.
10. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak tersayang (Alm) Iwan Redy, S.H. dan Ibu terhebat sepanjang masa Siti Rahmah, S.Pd. Terima kasih atas seluruh cinta, doa, dukungan, dan pengorbanan. Tidak ada satupun hal di dunia ini yang dapat menggantikan mereka berdua. Jika aku dapat terlahir kembali, aku akan tetap memilih untuk menjadi putera mereka. I love you Pak, Bu!
11. Jidati, nenek tercinta yang selalu memberikan nasihat dan bimbingan. Semua pelajaran hidup yang telah beliau berikan telah mengiringi langkahku bahkan hingga sampai saat ini. Ajo sayang Jidati!
12. Saudaraku tercinta, Kiyay dan Pun Ara. Terima kasih untuk semua doa, keceriaan, dukungan, nasihat, dan pengorbanan. Kalian adalah salah satu anugerah terbaik yang pernah kumiliki.
13. Keluarga besar dari kedua belah pihak orangtuaku. Kiranya penyelesaian skripsi ini dapat menjadi kebanggaan bagi paman, bibi, dan sepupu-sepupuku.
14. Sahabat tersayang yang sedang menempuh pendidikan di benua yang berbeda, Citra. Semangat Cit!
15. Sahabat SMA yang memahamiku apa adanya namun tetap menerima segala kekurangan yang ada, my bromate sepanjang masa, Abi!
16. Calon insinyur hebat, pianis handal, dan sahabat yang rendah hati, Anis!
17. Sahabat yang menjadi tempat berbagi suka dan duka, Atul. Terima kasih atas segalanya Tula.
18. Tidak ada anugerah yang lebih indah selain memiliki sahabat seperti Ranti Humaera. Terima kasih atas semua kebersamaan selama ini beb.
19. Duma, sahabat yang selalu tau bagaimana harus menghidupkan suasana. Danar, sahabat yang terlihat polos walaupun tak sepolos aslinya. Bitu, sahabat

yang selalu memberikan keceriaan. Wardon, sahabat yang selalu membuatku tertawa melihat tingkahnya.

20. Guru SD terbaikku, Ustad Miftah. Terima kasih Ustad atas bimbingannya.
21. Maam Sasa, guru terbaik yang telah mengajarkanku lebih dari sekedar Bahasa Inggris. I love you Maam! Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bu Ina, Bu Rosa, dan Bu Noviska.
22. Pak Darto, Pak Sobirin, Bu Darma, (Alm) Pak Darmawan, dan guru-guru SMANDA Bandarlampung yang telah membimbingku selama ini.
23. Kawan-kawan kelas X4 (PSIKOPAT). Terima kasih untuk semua kegilaan dan keceriaan kita Iqbal, Farhan, Abi, Widi, Togi, Bima, Bowo, Fariz, Perwira, Doni, Jordy, Anggi, Wida, Ayam, Anyi, Yesi, Grin, Ika, Nahdia, Sharon, Dyas, Teresa, Nensi, Ekbel, Emi, dan yang lainnya yang namanya tak bisa penulis sebutkan satu per satu.
24. Kawan-kawan kelas XI dan XII IPA 8, SOLD OUT! Terima kasih untuk semua perjuangan, suka, maupun duka selama dua tahun. Terima kasih sudah menerimaku sebagai bagian dari kalian Lambar, Tantra, Gemilang, Alan, Bowo, Danar, Atul, Ocha, Tiwi, Nenek, Arika, Almira, Duma, Encik, Maha, Qisya, Wardon, Fathya, Midut, Dita, Bosi, dan Utu.
25. OSIS, PMR SMPN 29 Bandarlampung, dan High School English Club (HSEC) SMANDA Bandarlampung!
26. Keluarga Duta IM3, terutama Pak Agus yang telah memberikan sebuah kesempatan berharga kepada penulis.
27. To my awesome family, Google Student Ambassador 2014: Mufid, Ivo, Robert, Bani, Vicky, Jeje, Caca, Gisel, Luthfi, Yudiz, Aby, Almas, Bayu, Ilham, Nafisa, Dhea, Muthia, Kiki, Youwen, Yessica, Mark, Frances, Jan, Allen, Bao, David, Nana, and others. Thank you for all the memories! Special thanks to Koh Yansen, Kang Tisna, Aileen, Cik Pepita, and Rhys!
28. Keluarga AIESEC tercinta: My beloved EBillionaire (Fatkhur, Tiara, Kak Deni, Kak Anun, Kak El, dan Kak Sartika), Kak Bimo dan Kak Yuri yang

telah membukakan pintu untuk perubahan diriku saat ini, Kak Ipak, Kak Asep, Kak Farisy, Kak Abenk, Iin, Azel, Kak Basma Lumba-lumba, Priska, Jupe, Farid, Baok, Saka, Alvin, Elidun, Miss, Kak Sep, BuTir, Kak Defi, Kak Kocu, Kak Sisi, Kak Memet, dan semua keluarga AIESEC yang tak bisa kusebutkan namanya satu per satu. See you on the top!

29. Keluarga Google Student Group Universitas Lampung: Farid, Saka, Ayu, Dimas, Ryan, Vio, Diwang, Danu, Gilang, Melin, dan Egi. Thank you guys for everything!
30. Kakak-kakak penuh inspirasi: Kak Desi, Kak Candra, Kak Deni, Kak Galuh, Kak Opin, Kak Anwar, Kak Nana, Kak Ega, Kak Kaka, Kak Ega GT, Kak Teti, Kak Nope, Kak Rilly, Keluarga GoGoCampus, dan Keluarga EEC. Terima kasih atas bimbingannya dan tetap menginspirasi!
31. Untuk kawan-kawan seperjuangan di Akuntansi 2012. Terutama Ferly, Jupe, Eci, Fatkhur, Fatur, Angie, Heni, Wulan, Rahma, Elia, Mia, Sri, Muthia, Nahdia, Ojan, Fajrin, Huda, Raha, Naufal, Adel, dan kawan-kawan angkatan yang namanya tidak bisa penulis cantumkan satu per satu. Terima kasih atas semua kerja keras, dukungan, dan semangat. Semua kerja keras kita akan terbayarkan di masa depan!
32. Terima kasih untuk keluarga EBEC tercinta. Mufhti, Acong, Eten, Bejo, Keke, Yuda, Ijah, Anis, Lano, Ayi, Vickry, Roslina, dan yang lainnya.
33. I have no words to describe how grateful I am for having you all, BEM FEB Unila 15/16! Terima kasih atas segala perjuangan dan pengabdian selama setahun terakhir. Terutama Sekdin terbaik sepanjang masa Ferdinan. Brigmud terbaik: Emak, Alvin, Nazhim, David, Birul, Rey, Hani, Ratna, Indri, Hana, Panji, Anggi, dan semuanya yang namanya tak bisa penulis sebutkan satu per satu!
34. Kawan-kawan KKN Bujung Tenuk dan Menggala, terima kasih telah berjuang bersama-sama! Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Andung, Bang Ali, MbK Tina, Ses, dan Yai.

35. Kepada sahabat terbaik yang suka memfoto tapi tak suka difoto, Yono. I'm grateful for having you as my bromate (jangan kepedean ya Yon).
36. Sahabat ketemu kuliah, Seto! Terima kasih sudah menjadi sahabat yang kadang-kadang menjengkelkan namun tetap terbaik.
37. Ciwi2 manis: Shaumi dan Trida. See you on the top girls!
38. Sahabat-sahabat pance: Belski, Madonah, Mufti Ngali, Ngacong, Mbah. Terima kasih sudah berbagi suka dan duka!

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu mohon maaf atas segala kekurangannya. Semoga skripsi ini bermanfaat dikemudian hari.

Bandar Lampung, Juli 2016

Penulis

Rizki Putera Kesuma

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Masalah Penelitian	6
1.2.1 Perumusan Masalah	6
1.2.2 Batasan Masalah.....	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
1.3.1 Tujuan Penelitian	8
1.3.2 Manfaat Penelitian	8

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Sistem Pengendalian Manajemen	9
2.1.2 <i>The Four Levers of Control</i> oleh Robert Simons.....	12
2.1.2.1 <i>Belief System</i>	12
2.1.2.2 <i>Boundary System</i>	13
2.1.2.3 <i>Diagnostic dan Interactive Control System</i>	14
2.2 Penelitian Terdahulu	16

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	19
3.2 Sumber Data	19
3.3 Definisi Operasional.....	21
3.3.1 <i>Belief System</i>	21
3.3.2 <i>Boundary System</i>	21
3.3.3 <i>Diagnostic Control System</i>	21
3.3.4 <i>Interactive Control System</i>	22
3.4 Teknik Pengumpulan Data	22
3.5 Metode Validitas Data.....	23
3.6 Metode Analisis Data	24
3.7 Metode Interpretasi Data	25
3.8 Visi dan Misi Fakultas	25
3.8.1 Struktur Organisasi Fakultas	25

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil dan Pembahasan.....	26
4.2 Komponen Model <i>The Four Levers of Control</i>	28
4.3 Hasil Analisis	56

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan.....	63
5.2 Implikasi Penelitian	65
5.3 Keterbatasan Penelitian	67
5.4 Saran.....	67

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Perbandingan Filosofi Lama dan Baru.....	3

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar	
1 Mekanisme Implementasi Strategi	3
2 Informasi yang Dibutuhkan <i>Top Manager</i>	11

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- 1 Struktur Organisasi Fakultas
- 2 Panduan Wawancara
- 3 Transkripsi Wawancara Dekan
- 4 Transkripsi Wawancara Ketua Jurusan
- 5 Transkripsi Wawancara Kepala Sub Bagian
- 6 Transkripsi Wawancara Staf
- 7 Transkripsi Wawancara Dosen 1
- 8 Transkripsi Wawancara Dosen 2
- 9 Simplifikasi Hasil Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Tingkat persaingan di dunia pendidikan saat ini semakin tinggi, terutama di lingkungan perguruan tinggi. Hal ini terbukti dari semakin banyaknya perguruan tinggi maupun fakultas yang terus berinovasi untuk meningkatkan kualitas manajemen pendidikannya. Tak terkecuali dengan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang terus memperbaiki sistem dan manajemen pendidikan yang ada guna mencapai tujuan organisasi. Selain itu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung juga telah berhasil meraih penghargaan sebagai fakultas terbaik selama tiga tahun berturut-turut (2013-2015) dan beberapa akreditasi nasional maupun internasional, seperti BAN-PT, ISO 9001:2008, UKAS, dan ABEST 21 (<http://unila.ac.id>). Fenomena tersebut menciptakan lingkungan organisasi yang kompetitif antar fakultas di lingkungan Universitas Lampung maupun antar fakultas ekonomi dan bisnis di Indonesia.

Lingkungan organisasi yang kompetitif mempengaruhi manajemen dalam kegiatan pengambilan keputusan. Untuk dapat mengambil keputusan yang tepat, informasi yang relevan memainkan peranan penting dalam pengelolaan organisasi. Salah satu jenis informasi adalah informasi kuantitatif.

Informasi akuntansi, khususnya informasi akuntansi manajemen, yang merupakan bagian dari informasi kuantitatif, berkontribusi penting untuk fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

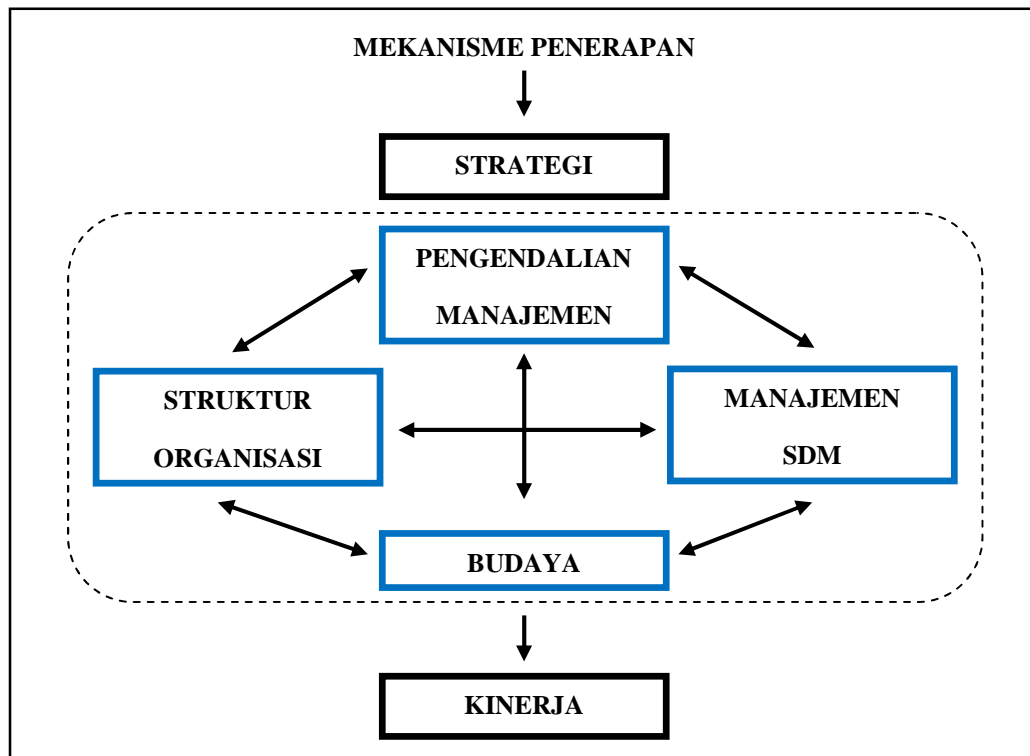
Situasi kompetisi membuat manajemen fakultas seringkali harus meninjau ulang tujuan dan strategi organisasi terkait penanggulangan terhadap perubahan-perubahan dalam faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap implementasi strategi. Sehingga, manajemen membutuhkan sistem pengendalian yang tepat untuk mengelola organisasi secara efektif dalam situasi tersebut.

Sistem pengendalian manajemen memberikan gambaran mengenai kegiatan operasional yang tidak dapat diamati secara kasat mata. Mekanisme pengendalian manajemen tersebut melibatkan perilaku manajer atau setingkat manajer dan perilaku ini tidak dapat dinyatakan dengan persamaan, sehingga perilaku dapat dijabarkan melalui interaksi yang terjadi antara manajer dengan manajer lainnya, atau interaksi manajer dengan non-manajer.

Tujuan utama dari dibentuknya sebuah sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan bahwa penerapan strategi sesuai dengan yang diharapkan. Tantangan utama bagi sebuah organisasi adalah untuk merealisasikan strateginya secara terorganisir (Bruns, 1975). Untuk melakukan hal tersebut informasi terkait harus terlebih dahulu ditafsirkan secara masuk akal (Weick, 1995). Selain itu pengendalian akuntansi organisasi juga harus

diperiksa terkait fungsinya dalam memobilisasi organisasi dalam penerapan strategi.

Pada gambar I.1 dijelaskan mengenai mekanisme pengimplementasian strategi (Otley, 1999).



Gambar 1. Mekanisme Implementasi Strategi

Pada tabel I.1 tertera perbandingan antara filosofi lama dan baru mengenai pengendalian manajemen yang diungkapkan oleh Simons:

FILOSOFI LAMA	FILOSOFI BARU
<ul style="list-style-type: none"> • Top-down Strategy • Standardization • According to Plan • Keeping Things on Track • No Surprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Market-driven Strategy • Customization • Continuous Innovation • Meeting Customer Needs • Empowerment

Tabel I.1 Perbandingan Filosofi Lama dan Baru

Menurut Robert Simons, implementasi dari model pengendalian tradisional dapat diterapkan pada organisasi tingkat kecil. Organisasi tersebut dapat mencapai tujuan melalui pengendalian dan pemantauan yang ketat. Namun, ketika organisasi tersebut berkembang menjadi lebih besar dan kompleks serta menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, pengendalian dapat menghambat kreativitas, eksperimen, dan inisiatif karyawan. Hal ini akan menjadi tantangan bagi pemegang posisi setara manajer tingkat atas untuk mencari cara agar dapat mengembangkan pemberdayaan karyawan dan sekaligus mendorong akuntabilitas pekerjaan mereka. Tidak jarang, pekerjaan yang sulit menyebabkan konflik antara atasan dan bawahan. Pekerjaan sulit juga mampu menghambat kreatifitas yang muncul dari bawahan.

Terkait fenomena di atas, manajemen perusahaan membutuhkan sistem pengendalian manajemen yang dapat mengontrol implementasi strategi perusahaan yang ada namun tidak membatasi kreatifitas karyawan perusahaan. Terdapat sebuah kerangka model pengendalian manajemen yang diperkenalkan oleh Simons, yaitu *The Four Levers of Control*. Pada tahun 1995, kemunculan model pengendalian manajemen tersebut menjadi sebuah perhatian khusus bagi penerapan model baru dari sistem pengendalian manajemen di organisasi maupun teori penerapannya bagi para akademisi dunia akuntansi. Beberapa peneliti telah mengkaji ulang model tersebut, seperti Tuomela (2005); Granlund (1998); Widener (2007); dan Henri (2006).

Model penerapan pengendalian manajemen yang dikenal dengan *The Four Levers of Control* terdiri dari empat alat, yaitu *Belief System*, *Boundary*

System, Diagnostic Control System, dan Interactive Control System.

Keunggulan model yang diperkenalkan oleh Robert Simons ini adalah merekonsiliasi konflik antara kreativitas dan pengendalian. Rekonsiliasi tersebut nantinya dapat mempermudah organisasi untuk mencapai tujuannya.

Belief system merupakan sistem yang menjelaskan nilai-nilai dasar yang diyakini perusahaan. Tujuan dari sistem ini adalah untuk menciptakan *opportunity seeking behavior* pada jajaran perusahaan yang lebih rendah.

Boundary system adalah sistem yang menjelaskan secara formal aturan-aturan ataupun batasan yang diciptakan perusahaan serta hukuman atas pelanggaran aturan tersebut. *Diagnostic control system* merupakan sebuah sistem yang bertujuan untuk mengawasi *outcomes* dari organisasi agar tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan *interactive control system* menjelaskan bagaimana manajer melibatkan dirinya dalam situasi pengambilan keputusan oleh jajaran yang lebih rendah dan menciptakan hubungan komunikasi dua arah antar manajer dan jajaran yang lebih rendah.

Model *The Four Levers of Control* dapat membantu manajer dalam mengendalikan implementasi strategi perusahaan tanpa membatasi kreatifitas karyawannya. Sehingga sangat penting bagi seorang manajer untuk dapat memahami penerapan model ini pada sistem pengendalian manajemen di perusahaannya. Penelitian ini akan membahas evaluasi sistem pengendalian manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan model *The Four Levers of Control*. Sehingga manajemen fakultas dapat meninjau ulang bagaimana sistem pengendalian manajemen yang ada dapat

membantu manajemen dalam mengimplementasikan strategi tanpa membatasi kreatifitas karyawan organisasi.

Penelitian terdahulu yang membahas tentang model *The Four Levers of Control* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Namun, dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif untuk mendapatkan data yang lebih lengkap dan mendalam dari informan penelitian.

Sehingga penulis dalam penyusunan proposal skripsi ini mengambil judul:

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS LAMPUNG DENGAN MODEL *THE FOUR LEVERS OF CONTROL*.

1.2 Masalah Penelitian

1.2.1 Perumusan Masalah

Penelitian ini berfokus pada analisis evaluasi sistem pengendalian manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan model *The Four Levers of Control*. Sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana evaluasi sistem pengendalian manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan menggunakan model *The Four Levers of Control*?

1.2.2 Batasan Masalah

Untuk memfokuskan penelitian ini agar punya ruang lingkup dan arah penelitian yang jelas, batasan masalah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Batasan masalah pada penelitian ini adalah penerapan *The Four Levers of Control* yang diperkenalkan oleh Robert Simons sebagai model yang digunakan dalam melakukan evaluasi. Model ini merupakan wujud penerapan strategi yang sudah banyak diaplikasikan pada banyak penelitian. Keempat *tools* dalam model tersebut merupakan bentuk aktivitas-aktivitas pengendalian manajemen dalam ruang lingkup ilmu sistem pengendalian manajemen.
2. Pembatasan masalah pada penelitian ini adalah perilaku karyawan pimpinan berkaitan dengan pengendalian manajemen fakultas. Karyawan pimpinan menjalankan fungsi tugasnya dalam keseharian. Kegiatan pengendalian manajemen meliputi perencanaan yang harus dilakukan fakultas, koordinasi antar bagian, mengkomunikasikan informasi, mengevaluasi informasi, memutuskan tindakan yang harus diambil, dan mempengaruhi orang lain untuk mengubah perilaku mereka.
3. Penelitian ini dilakukan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan penerapan kontrol strategi manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Untuk menganalisis penerapan *The Four Levers of Control* pada evaluasi sistem pengendalian manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh melalui penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris mengenai penerapan model *The Four Levers of Control* pada evaluasi sebuah sistem pengendalian manajemen organisasi, khususnya organisasi di bidang pendidikan.
2. Memberikan manfaat praktis bagi organisasi, khususnya bagi pimpinan organisasi di dunia pendidikan mengenai praktik penerapan model *The Four Levers of Control* pada sistem pengendalian manajemen organisasi.
3. Menambah referensi penggunaan metode kualitatif dalam penelitian mengenai model *The Four Levers of Control*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Sistem Pengendalian Manajemen

Akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen, yang merupakan konsep sentral dalam studi ini, telah didefinisikan dalam berbagai cara dalam penelitian sebelumnya. Definisi ini juga mencerminkan pemahaman tentang peran akuntansi manajemen yang berlaku.

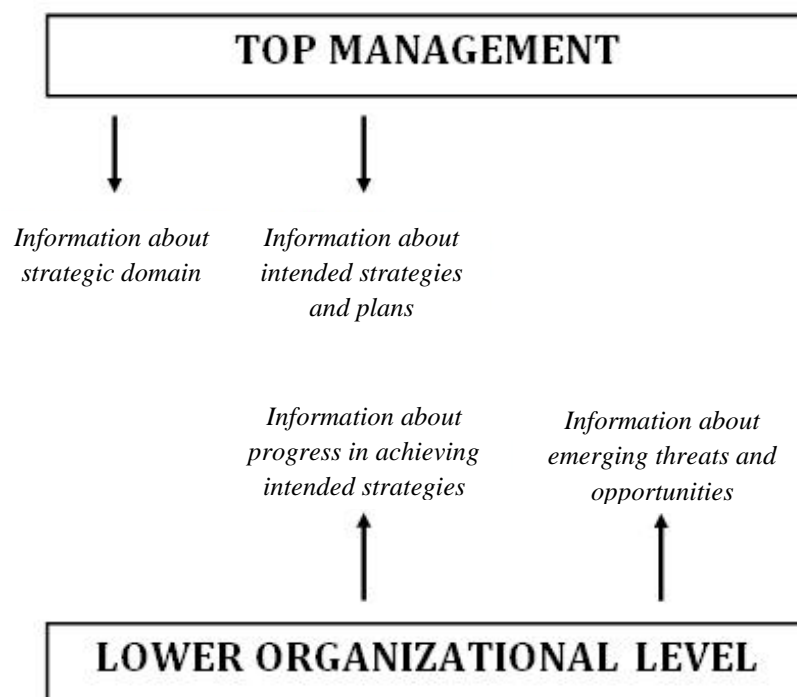
Ketika mempelajari sistem pengendalian manajemen adalah penting untuk memahami pembagian antara pengendalian yang berbeda untuk memahami bagaimana beberapa aspek pengendalian manajemen berhubungan dengan sistem pengendalian yang lebih luas (Chenhall, 2003). Salah satu inovasi pengklasifikasian terkait dengan pengendalian adalah pembagian antara pengendalian formal dan informal. Pengendalian formal, yang merupakan fokus dari penelitian ini berhubungan dengan komponen tujuan dari sistem pengendalian. Sebaliknya, pengendalian informal secara tidak sadar

dirancang dari budaya organisasi. Penelitian mengenai sistem pengendalian manajemen dan strategi telah difokuskan pada pengendalian formal (Langfield-Smith, 1997).

Cara lain untuk mengklasifikasi pengendalian adalah dengan membagi mereka menjadi pengendalian mekanistik dan organik. Menurut Chenhall (2003), pengendalian mekanistik ditandai dengan aturan formal, prosedur standar, dan rutinitas sedangkan pengendalian organik lebih fleksibel, responsif dan memerlukan data yang lebih banyak. Menurut klasifikasi ini, pengendalian diagnostik dapat dilihat sebagai pengendalian mekanistik. Mereka digunakan untuk melacak dan meninjau tujuan yang diprediksi dan memberikan umpan balik pada operasionalnya. Di sisi lain, pengendalian interaktif berhubungan dengan pengendalian organik yang lebih fleksibel dengan memiliki unsur-unsur yang terkait dengan kerjasama, komunikasi dan arus informasi lebih bebas. (Chenhall 2003; Henri 2006)

Menurut Simons (2000), ada empat aspek penting yang terkait dengan sistem pengendalian manajemen. Pertama, sistem pengendalian manajemen adalah sistem berbasis informasi yang berfokus pada menyampaikan data keuangan atau non-keuangan yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan tindakan manajerial. Kedua, sistem pengendalian manajemen merupakan rutinitas dan prosedur formal, yang berarti bahwa informasi dicatat dan dikembalikan dalam format standar baik sistem berbasis komputer atau dokumen kertas. Proses kontrol informal, seperti norma kelompok, sosialisasi dan budaya, dengan demikian, tidak termasuk dalam

definisi (Simons, 1994). Ketiga, hanya sistem-sistem yang dirancang untuk digunakan oleh manajemen puncak, dan memiliki tujuan menciptakan informasi yang relevan dengan manajemen puncak, dianggap sebagai sistem pengendalian manajemen. Aspek penting yang terakhir tertanam dalam definisi ini adalah bahwa sistem pengendalian manajemen digunakan untuk mempertahankan atau mengubah pola dalam kegiatan organisasi (Simons, 2000). Definisi ini menunjukkan tujuan sistem pengendalian adalah untuk menghasilkan informasi yang akan mempengaruhi kegiatan anggota organisasi. Aspek terakhir ini karena terkait erat dengan ide Bruns (1975) untuk mencapai tindakan terorganisir, yang akan digunakan sebagai lensa teoritis dalam penelitian ini.



Gambar II.1 Informasi yang Dibutuhkan *Top Manager* Untuk Pengimplementasian Strategi (Simons, 1995)

2.1.2 *The Four Levers of Control* oleh Robert Simons

Berdasarkan serangkaian studi kasus di akhir 80-an dan awal 90-an (lihat Simons 1987, 1990, 1991, 1994) Simons (1995) mengembangkan kerangka model *The Levers of Control* untuk memberikan sebuah teori untuk mengendalikan strategi bisnis. Menurut Simons kebutuhan untuk menyeimbangkan inovasi dan pengendalian merupakan tantangan manajerial pusat. Menggunakan empat sistem pengendalian yang berbeda secara bersamaan menyediakan sarana untuk menyeimbangkan tuntutan yang saling bertentangan. Dua dari sistem pengendalian, *belief* dan *interactive control system*, digunakan sebagai sistem kontrol positif mendorong pegawai mencari peluang baru dan memotivasi anggota organisasi untuk terlibat dalam perilaku kreatif. Sebaliknya, sistem kontrol negatif, *boundaries* dan *diagnostic control system*, yang digunakan untuk menyeimbangkan sistem positif, dengan membatasi perilaku pencarian dan mengalokasikan perhatian anggota (Simons, 1995).

Simons (1995) memperkenalkan teori *The Four Levers of Control* dalam sistem pengendalian manajemen, yaitu *beliefs systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*.

2.1.2.1 *Belief System*

Belief system merupakan sistem formal yang digunakan oleh manajer untuk mendefinisikan, mengkomunikasikan nilai-nilai inti perusahaan dalam rangka untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, membuat, serta mengeluarkan upaya dalam tindakan yang

tepat (Simons, 1994). *Belief system* menjelaskan tentang nilai-nilai inti organisasi, definisi organisasi, tujuan, dan arah organisasi (Simons, 1995, 34). Hal tersebut berupa visi dan misi organisasi (Simons, 1995). Dalam Simons (1994) contoh dari *belief system* yaitu: Pernyataan tentang visi organisasi, pernyataan tentang misi organisasi, dan pernyataan tentang tujuan organisasi.

Pada sistem ini manajer mencoba untuk mendefinisikan nilai dan arah organisasi dengan (1) menegaskan keunikan, (2) memberikan prestise untuk keanggotaan di organisasi, dan (3) menggunakan nilai yang dipercayai perusahaan sebagai symbol dari apa yang direpresentasikan oleh organisasi.

Dalam penerapannya *top manager* membuat rancangan substantif, sedangkan staf perusahaan memfasilitasi komunikasi atas hubungan dua arah mengenai peninjauan atas *belief system* yang ditentukan oleh perusahaan.

2.1.2.2 *Boundary System*

Boundary system merupakan sistem formal yang digunakan oleh *top manager* untuk mengkomunikasikan batasan dan aturan organisasi yang harus dihormati oleh anggota perusahaan (Simons, 1994). *Boundary system* memberitahukan karyawan apa yang mereka tidak dapat lakukan (Simons, 2000). Tujuannya adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu. Salah satu contoh dari *boundary systems*, yaitu kode etik organisasi, sistem perencanaan strategis, sistem akuisisi aset, panduan operasional, dan sistem penganggaran (Simons, 1994).

Dalam penerapannya *top manager* memformulasikan standar dan aturan-aturan yang harus ditaati oleh seluruh lapisan pegawai di perusahaan dengan mendapatkan bantuan dari staf ahli, sedangkan staf perusahaan melakukan *compliance test* terhadap aturan atau standar yang telah dibuat.

2.1.2.3 Diagnostic Control System dan Interactive Control System

Menurut Simons (1995), akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen dapat dibagi menjadi dua macam pengendalian tergantung pada cara sistem pengendalian ini digunakan. Perbedaan utamanya adalah jumlah perhatian manajemen yang dialokasikan untuk sistem tersebut, yang bertentangan dengan fitur teknis dari sistem pengendalian. Oleh karena itu, sistem pengendalian yang sama dapat digunakan baik secara diagnostik atau interaktif.

Menurut Simons (1995), *diagnostic control system* merupakan sistem pengendalian yang digunakan untuk alat implementasi strategi dimana sistem ini akan mendeteksi kemungkinan penyimpangan yang terjadi dan mengoreksinya.

Variabel kinerja kritis yang dipantau oleh *diagnostic control system* dapat berupa variabel keuangan dan non-keuangan, tergantung pada faktor-faktor yang manajemen lihat sebagai faktor penting bagi keberhasilan dalam strategi dimaksudkan saat ini. Contoh pengendalian yang dapat digunakan sebagai pengendalian diagnostik adalah rencana laba, *balanced scorecard*, sistem pemantauan proyek, dan sistem perencanaan strategis (Simons, 2000).

Diagnostic control system tidak mendapat perhatian dari manajemen puncak, kecuali dalam kasus penyimpangan yang cukup besar dari target. Dalam praktiknya, staf akuntan menarik laporan pengecualian periodik dari sistem ini untuk manajemen senior. Jika semuanya berada di trek, laporan ini akan ditinjau secara cepat. Hanya dalam kasus penyimpangan substansial, perhatian akan difokuskan pada penyebab penyimpangan, dan inisiasi rencana tindakan perbaikan. Sistem ini adalah cara untuk memastikan bahwa perusahaan mencapai tujuannya, tanpa manajemen harus terlibat dalam pemantauan konstan (Simons 1995, 2000).

Simons (1995) mengklasifikasikan *interactive control system* untuk menunjukkan bagaimana sistem pengendalian dapat memiliki peran dalam pembentukan strategi. Ini menghubungkan dengan gagasan dari proses munculnya strategi. Sistem ini berfokus pada kebutuhan untuk berinovasi dan berkreasi. Sistem ini mendorong mencari peluang baru. Mereka mendorong pembelajaran organisasi, yang dapat menyebabkan pembentukan strategi muncul (Simons, 1995).

Interactive control system digunakan untuk memantau perubahan ketidakpastian strategis, (seperti perubahan misalnya dalam preferensi pelanggan, tindakan pesaing, teknologi baru, peraturan pemerintah). Ini merupakan risiko yang bisa menjadi ancaman bagi strategi organisasi saat ini. Menurut Simons (1990), pilihan sistem kontrol yang akan digunakan secara interaktif tergantung pada ketidakpastian strategis. Namun, Granlund (1998) menunjukkan bahwa pilihan pengendalian yang akan digunakan secara

interaktif juga dipengaruhi oleh karakteristik manajerial seperti tingkat aspirasi, toleransi ambiguitas, dan kebutuhan untuk berprestasi yang model Simons perhitungkan (Granlund, 1998).

Interactive control system memerlukan perhatian manajemen yang luas.

Simons (1995, 95) mendefinisikan sistem ini sebagai "sistem informasi formal yang digunakan oleh manajer untuk melibatkan diri secara teratur dan secara pribadi dalam kegiatan keputusan bawahan".

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Chenhall (2003) melakukan penelitian tentang *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. Penelitian ini membahas isu-isu yang berkaitan dengan tujuan dari sistem pengendalian manajemen, unsur-unsur sistem pengendalian manajemen, makna dan pengukuran variabel kontekstual, dan isu-isu tentang perkembangan teori kontijensi serta desain sistem pengendalian manajemen. Penelitian ini mempertimbangkan kemungkinan bahwa ide-ide berbasis kontijensi dapat mencakup wawasan dari berbagai teori untuk membantu memahami desain sistem pengendalian manajemen dalam konteks organisasi dengan variabel-variabel yang mempengaruhinya seperti ukuran organisasi, teknologi, budaya, dan strategi bisnis.
2. Papat, Ismail, dan Fajar (2004) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kerangka *Lever of Control* (LOC) dan *Organizational Learning* Terhadap Peningkatan *Organizational Performance* pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif

antara *belief system* dan *organizational learning*, *boundary system* dan *organizational learning*, *diagnostic control system* dan *organizational learning system*, *interactive control system* dan *organizational learning system*, serta *organizational learning* dan *organizational performance*.

3. Chitanty (2006) melakukan penelitian tentang Pengaruh Strategi Bisnis dan Budaya Terhadap Desain Sistem Pengendalian Manajemen. Penelitian ini sebagai tindakan investigasi pengaruh strategi bisnis dan budaya terhadap desain sistem pengendalian manajemen dan analisis persepsi tentang strategi bisnis, budaya, dan desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*.
4. Tero (2009) melakukan penelitian tentang *Re-Examining The Levers of Control Framework* pada Perusahaan Rautaruukki Oyj. Berdasarkan bukti empiris yang dikumpulkan dalam penelitian ini, organisasi kontemporer yang ditandai dengan kelebihan data dan transparansi dalam angka akuntansi. Dalam konteks ini penggunaan kontrol interaktif bergerak menuju transparansi interaktif. Dalam rangka mencapai tindakan terorganisir, peran kontrol interaktif meningkat karena mereka menawarkan cara menciptakan makna sekitar angka akuntansi. Kontrol diagnostik, di sisi lain, secara bertahap menjadi usang, karena mereka tetap terlalu jauh dari realitas organisasi untuk mendorong tindakan nyata.
5. Anandita (2014) melakukan penelitian tentang Analisis Kemungkinan Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model *The Four Levers of Control* Di *Bank of China* Cabang Jakarta. Penelitian ini menunjukkan bahwa Model *The Four Levers of Control* sangat mungkin untuk diterapkan di *Bank*

of China Cabang Jakarta, mengingat 75% Model *The Four Levers of Control* sudah diterapkan oleh karyawan pimpinan perusahaan tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplorasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi arti penting dari teori yang dibahas dan penerapannya pada dunia nyata (Afrizal, 2014). Penelitian ini merupakan studi kualitatif yang akan dilakukan sebagai studi kasus tunggal organisasi dengan menggunakan metode kasus interpretatif (Scapens, 1990). Data akan dikumpulkan dengan melakukan wawancara mendalam dengan pemegang jabatan setingkat manajer tingkat atas hingga staf operasional. Selain wawancara mendalam, sumber lain seperti analisis dokumen juga akan digunakan dalam rangka meningkatkan validitas penelitian.

3.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder, seperti wawancara dan studi pustaka. Data primer yaitu data yang dikumpulkan dari sumber utamanya, sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan melalui tangan orang lain, data sekunder telah tersusun dalam dokumen-dokumen (Hadi, 2005). Sumber utama pada data primer dalam penelitian ini adalah informasi yang didapatkan dari informan

penelitian. Informan penelitian adalah orang yang memberikan informasi baik tentang dirinya ataupun orang lain atau suatu kejadian atau suatu hal kepada pewawancara mendalam.

Mekanisme perolehan informasi dalam penelitian ini adalah *purposive mechanism*, yaitu sebuah mekanisme dimana sebelum melakukan penelitian, peneliti sudah menentukan kriteria tertentu yang akan menjadi informan dalam penelitian ini.

Informan dalam penelitian ini adalah dekan, satu orang kepala jurusan, satu orang kepala bagian, dua orang dosen, dan satu orang staf. Pemilihan tersebut berdasarkan pertimbangan bahwa yang menjadi informan penelitian dapat mewakili informasi yang dibutuhkan sehingga membuat peneliti yakin atas data yang dikumpulkan. Selain itu jumlah ideal dari informan penelitian dalam metode wawancara mendalam adalah maksimal lima orang yang dianggap mewakili setiap bagian atau pemegang jabatan (Afrizal, 2014). Namun, untuk mendapatkan keyakinan penuh atas hasil penelitiannya. Peneliti memilih dua dosen sebagai informan penelitian, dengan kriteria kedua dosen tersebut telah menjadi dosen selama lebih dari 5 tahun, tidak sedang memegang jabatan (kecuali tim penjamin mutu) apapun atau paling tidak jangka waktu setelah terakhir kali memegang jabatan adalah 3 tahun, dan aktif dalam kegiatan jurusan.

3.3 Definisi Operasional

3.3.1 *Belief System*

Tujuan dari *belief system* adalah untuk menciptakan perilaku mencari kesempatan atau *opportunity seeking behavior* pada karyawan setelah mereka mengetahui nilai-nilai fundamental yang menjadi dasar perusahaan. Contoh dari *belief system* adalah bagaimana perusahaan mengkomunikasikan nilai-nilai dasar perusahaan, seperti visi, misi, dan tujuan perusahaan (Simons, 1995).

3.3.2 *Boundary System*

Sistem ini bertujuan untuk menciptakan perilaku kreatif pada karyawan dengan menjelaskan batas kebebasan dalam berinovasi di perusahaan tersebut. Contoh dari sistem ini adalah pembuatan kode etik perusahaan, sistem perencanaan strategis, sistem akuisisi aset, dan panduan operasional perusahaan (Simons, 1995).

3.3.3 *Diagnostic Control System*

Diagnostic control system bertujuan untuk menciptakan panduan dalam mengoreksi penyimpangan yang terjadi, memotivasi karyawan, mengefektifkan alokasi sumber daya perusahaan, dan mendefinisikan tujuan perusahaan. Contoh dari sistem ini adalah rencana anggaran dan laba perusahaan, sistem pengawasan proyek, dan sistem perencanaan strategis (Simons, 1995).

3.3.4 Interactive Control System

Tujuan dari *interactive control system* adalah untuk memfokuskan manajer pada ketidakpastian strategi perusahaan serta menciptakan hubungan komunikasi dua arah antara manajer dan jajaran di bawahnya. Contoh dari sistem ini adalah sistem perencanaan laba dan sistem manajemen proyek (Simons, 1995).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Penulis melakukan pengumpulan data dengan cara:

1. Metode Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam (*depth interview*) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dan diperoleh dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan bagian-bagian yang berkepentingan dan terlibat langsung dengan masalah yang dibahas dalam penelitian (Afrizal, 2014). Dalam wawancara ini tidak terdapat alternatif pilihan jawaban dan dilakukan untuk mendalami informasi dari informan. Dalam wawancara ini pewawancara dapat melakukan wawancara secara berulang-ulang hingga iya yakin bahwa informasi yang didapatkan sudah cukup (Taylor, 1984:77). Wawancara ini bersifat semi terstruktur. Metode ini digunakan dalam rangka mendapatkan data primer berupa aktivitas pengendalian manajemen organisasi terkait. Dalam persiapan wawancara, informan, kriteria informan, pewawancara, serta panduan wawancara telah dipersiapkan terlebih dahulu (Nazir, 1988).

Umumnya urutan-urutan prosedur dalam memulai wawancara adalah sebagai berikut (Nazir, 1988):

- a. Menerangkan kegunaan serta tujuan penelitian.
- b. Menjelaskan mengapa informan terpilih untuk diwawancarai dan meminta persetujuannya.
- c. Menjelaskan institusi atau badan apa yang melaksanakan penelitian tersebut.
- d. Menerangkan bahwa wawancara tersebut merupakan suatu hal yang konfidensial.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka sebagai bagian dari langkah studi eksploratif yang digunakan merupakan suatu metode pengumpulan data dengan mencari informasi-informasi yang dibutuhkan melalui dokumen, buku, majalah atau sumber data tertulis lainnya baik yang berupa teori, laporan penelitian atau penemuan sebelumnya (*findings*) yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen dan model *The Four Levers of Control*.

3.5 Metode Validitas Data

Makna dari validitas data adalah data yang telah terkumpul diyakini menggambarkan realita yang hendak diungkapkan penelitian. Teknik yang digunakan dalam validitas data pada penelitian ini adalah Teknik Trianggulasi.

Prinsip dari teknik ini adalah informasi mestilah dikumpulkan dari sumber yang berbeda agar tidak bias sebuah kelompok. Sehingga data yang ada dapat diperkuat dan membuat peneliti yakin terhadap kebenaran dan kelengkapan datanya.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Miles dan Huberman (1992). Secara garis besar terdapat tiga pembagian dalam metode ini, yaitu kodifikasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Tahap kodifikasi data merupakan tahap pengkodean terhadap data dengan memberikan nama terhadap hasil penelitian. Caranya dengan menulis ulang catatan lapangan yang dibuat, lalu peneliti memberikan tanda atau nama pada informasi yang dianggap penting. Lalu, peneliti akan menginterpretasikan apa yang disampaikan dalam informasi-informasi tersebut.

Tahap penyajian data merupakan sebuah tahap lanjutan analisis dimana peneliti menyajikan temuan penelitian berupa kategori atau pengelompokan, biasanya lebih efektif jika menggunakan matriks atau diagram.

Tahap penarikan kesimpulan adalah suatu tahapan lanjutan dimana pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan dari temuan data.

3.7 Metode Interpretasi Data

Metode yang adalah Metode Interpretasi Penomenologis. Peneliti menafsirkan data yang diperoleh berdasarkan pengetahuan yang bersumber dari bahan bacaan (Berger, 1985:22 dan 24).

3.8 Visi dan Misi Fakultas

Visi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yaitu menjadi salah satu dari sepuluh Fakultas Ekonomi dan Bisnis terbaik di Indonesia yang menciptakan pengusaha dan pemimpin profesional berkelas dunia.

Misi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, antara lain:

1. Meningkatkan akses pendidikan untuk setiap orang melalui program diploma, sarjana, magister, profesional, dan doktor.
2. Meningkatkan kualitas, relevansi, dan daya saing pendidikan tinggi guna menjawab kebutuhan pasar tenaga kerja serta mengembangkan teknologi dan ilmu pengetahuan untuk berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan dan daya saing nasional.
3. Meningkatkan kinerja perguruan tinggi melalui peningkatan produktivitas, efisiensi, dan akuntabilitas.

3.8.1 Struktur Organisasi Fakultas

Terlampir

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung kurang menerapkan sistem pengendalian manajemen yang ada secara optimal. Sehingga setelah melakukan evaluasi dengan menggunakan model *The Four Levers of Control*, terdapat beberapa evaluasi atas sistem pengendalian manajemen yang ada. Sehingga manajemen fakultas dapat menjadikannya sebagai bahan pertimbangan untuk mengoptimalkan sistem pengendalian manajemen fakultas saat ini.

Terdapat ketidaksesuaian antara nilai-nilai fundamental yang dikomunikasikan oleh manajemen fakultas dengan praktik di lapangan. Contohnya adalah pembagian porsi mengajar yang tidak sesuai antara dosen junior dan senior. Sehingga hal tersebut mempersulit dosen junior untuk melakukan penelitian guna melanjutkan studi ke jenjang S3. Padahal jumlah dosen yang telah bergelar profesor, doktor, master, maupun sarjana menentukan akreditasi fakultas. Hal ini dapat menyokong kredit untung menunjang fakultas menjadi *top ten faculty*, sesuai dengan visi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Namun, kondisi tersebut berbeda dengan kondisi di jurusan Akuntansi saat ini, dimana

pembagian porsi mengajar yang sesuai dan tidak adanya perbedaan perlakuan antara dosen senior maupun junior.

Terkait dengan penetapan batasan. Fakultas dinilai belum mampu mengidentifikasi dan menindaklanjuti faktor-faktor yang dapat menyebabkan resiko persaingan dan reputasi. Selain itu, dalam menerapkan *rewarding culture* fakultas belum melakukan secara optimal. Hal ini terlihat dari tidak adanya penghargaan atas penerapan metode mengajar yang inovatif seperti *active learning* dan *digital learning* maupun penghargaan atas dosen yang dapat hadir secara penuh untuk mengajar maupun melakukan bimbingan skripsi dengan baik. Padahal penghargaan untuk hal-hal seperti itu sangat dibutuhkan.

Dalam melakukan pembatasan akses ke *database*, banyak pegawai yang menilai birokrasi untuk mengakses data di *database* fakultas masih rumit. Hal ini dikarenakan tidak adanya perbedaan antara birokrasi untuk akses ke *database* yang sifatnya tidak terlalu vital dan akses ke *database* yang sifatnya vital. Selain itu perawatan terhadap aset yang berharga dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung belum secara optimal dilakukan. Hal ini terlihat dari masih banyaknya aset yang tidak berfungsi dengan baik terutama ketika kegiatan belajar mengajar berlangsung. Sedangkan, pencatatan yang dilakukan pengawas lapangan menunjukkan hal yang berbeda dengan kondisi di lapangan.

Jumlah tenaga pendidik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung masih belum memadai. Hal ini dikarenakan masih banyaknya dosen yang memiliki jam mengajar terlalu banyak untuk di jurusan tertentu dan tentu saja dapat mempengaruhi kualitas dosen dalam mengajar.

Selain itu fakultas belum mengaplikasikan kode etik secara optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya tenaga pendidik yang tidak memenuhi kewajibannya, sedangkan hal tersebut sudah jelas diterangkan di dalam kode etik universitas. Dalam sistem pelaporan kinerja, dosen melakukan pengisian sendiri pengisian borang pelaporan. Tentu saja hal ini tidak seharusnya dilakukan mengingat bias yang muncul sangat tinggi. Selain itu tidak adanya kejelasan antara ada atau tidaknya prosedur atas tindak lanjut rencana maupun anggaran dapat menyebabkan munculnya penyimpangan di masa depan.

Selain itu sistem pengawasan operasional yang ada dinilai tidak sesuai dengan praktik di lapangan. Hal ini berdasarkan dari hasil wawancara dengan informan dan kenyataan di lapangan yang tidak sesuai dengan hasil pencatatan atas pengawas harian. Sedangkan, dilihat dari sistem sumber daya manusia, fakultas perlu menerapkan tindak lanjut atas perlakuan yang diberikan untuk melihat sejauh mana perlakuan tersebut memberikan dampak positif.

Berdasarkan informasi dari informan penelitian dapat disimpulkan bahwa fakultas dinilai masih belum siap menghadapi ketidakpastian strategi yang dihasilkan dari perubahan teknologi dan peraturan pemerintah.

5.2. Implikasi Penelitian

Penelitian ini menimbulkan implikasi sebagai berikut.

1. Memberikan informasi dan pemikiran bagi manajemen fakultas dalam mengembangkan sistem pengendalian manajemen fakultas dengan kerangka *The Four Levers of Control* sebagai model dalam melakukan pengembangan.

2. Manajemen fakultas perlu memperbaiki komponen *transferring basic value* dalam komponen *belief system* dari sistem pengendalian manajemen fakultas. Hal ini dilakukan setelah mengidentifikasi terdapat ketidaksesuaian antara visi yang disampaikan dengan kenyataan di lapangan.
3. Berdasarkan evaluasi dengan menggunakan alat *boundary system*, maka manajemen fakultas perlu melakukan identifikasi atas faktor-faktor yang menyebabkan munculnya resiko reputasi dan persaingan, penentuan indikator penerima *reward* dalam pelaksanaan *rewarding culture*, meningkatkan praktik penerapan kode etik yang sudah ditentukan, meninjau ulang birokrasi untuk akses ke *database*, dan peninjauan langsung terkait praktik penerapan sistem perawatan dan perlindungan aset yang berharga.
4. Terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki dari sistem pengendalian manajemen fakultas berdasarkan alat *diagnostic control system*, antara lain diperlukan tindak lanjut atas perlakuan yang diberikan dalam sistem sumber daya manusia untuk menilai sejauh mana tingkat keberhasilan perlakuan tersebut, manajemen fakultas perlu mensyaratkan pelampiran bukti-bukti pendukung atas pencapaian indikator kerja, dan diperlukan adanya klarifikasi lebih lanjut dalam sistem tindak lanjut penyimpangan rencana, dan anggaran.
5. Terkait dengan implikasi yang ditimbulkan dari penelitian ini, berdasarkan evaluasi dengan menggunakan alat *interactive control system* maka manajemen fakultas perlu melakukan peninjauan ulang atas sistem IT fakultas serta pengkomunikasi informasi kepada jajaran yang lebih rendah. Hal ini

diperlukan sebagai tindak lanjut atas ketidaksiapan fakultas menghadapi perubahan teknologi maupun peraturan pemerintah.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Mengingat evaluasi dan lingkup penelitian ini adalah bidang pendidikan, sehingga hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan pada bidang lainnya seperti perdagangan, manufaktur, perhotelan dan restoran, pariwisata dan hiburan, juga bank dan asuransi.

Keterbatasan penelitian lainnya adalah adanya resiko respon bias dari informan karena peneliti tidak mengetahui apakah informan mungkin tidak menjawab secara serius atau jujur mengingat beberapa informan masih memegang jabatan tertentu di manajemen fakultas dan cara pendeteksian *respon bias* tersebut hanya menggunakan teknik triangulasi.

Jumlah informan penelitian yang dibatasi menimbulkan resiko bias dalam pemilihan informan dalam penelitian ini. Mengingat jumlah maksimal informan penelitian dalam wawancara mendalam hanyalah lima orang, namun peneliti menambah satu orang untuk menambah keyakinan atas kebenaran informasi. Selain itu jumlah informan yang terlalu banyak juga akan menimbulkan resiko biasa dalam interpretasi data.

5.4. Saran

Mengingat terdapat beberapa evaluasi dari sistem pengendalian manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan model *The Four Levers of Control*. Maka dari hasil analisis dan simpulan, terdapat beberapa saran yang diajukan peneliti

untuk penelitian di masa depan dan manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Peneliti dalam penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penyebaran kuesioner terlebih dahulu untuk melihat respon dari calon informan penelitian. Sehingga ketika respon dari beberapa calon informan terkesan sangat subjektif maka peneliti dapat menggantinya. Sehingga peneliti dapat memilih informan yang tepat dengan proposi yang sesuai dan menurunkan tingkat bias dalam pemilihan informan.

Untuk menambah tingkat keyakinan atas informasi yang didapat dan meningkatkan keakurasian dari analisis penelitian di masa depan, peneliti menyarankan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif atau dikenal dengan *mixed research model*.

Manajemen fakultas perlu melakukan survei lapangan terkait pembagian porsi mengajar antara dosen senior maupun junior. Sehingga, pembagian porsi mengajar yang tidak sesuai di jurusan tertentu tidak akan lagi menjadi kendala bagi dosen junior untuk tidak melakukan penelitian dan melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Manajemen disarankan untuk mengidentifikasi kembali faktor-faktor yang dapat menyebabkan munculnya resiko reputasi dan persaingan di masa depan. Hal ini sangat penting karena kemampuan manajemen melakukan sebuah identifikasi menunjukkan kesiapan manajemen dalam menghadapi munculnya resiko-resiko lainnya di masa depan.

Dalam penerapan *rewarding culture*, manajemen fakultas sebaiknya membuat indikator penilaian atas penerima penghargaan yang sesuai. Sehingga hal-hal yang sifatnya berupa pemenuhan tanggung jawab secara baik, inovasi dari tenaga pendidik maupun kependidikan yang dapat membantu fakultas mencapai tujuannya akan mendapatkan penghargaan yang sesuai dari fakultas.

Terkait akses ke *database*, manajemen fakultas perlu meninjau ulang penyusunan birokrasi untuk melakukan akses ke *database*, sehingga birokrasi untuk akses ke data yang tidak terlalu vital dapat lebih dipermudah.

Terkait dengan masih banyaknya aset yang tidak berfungsi dengan baik, fakultas perlu meninjau langsung praktik sistem perawatan dan perlindungan aset yang berharga di lapangan. Karena tidak menutup kemungkinan ada ketidaksesuaian antara sistem dengan penerapan di lapangan. Selain itu fakultas juga perlu meninjau kembali sistem pengawasan operasional karena banyaknya ketidaksesuaian hasil pencatatan yang ditemukan di audit internal dengan kenyataan di lapangan.

Manajemen fakultas perlu meningkatkan penerapan kode etik yang ada. Sehingga tidak ada lagi pelanggaran kode etik yang dilakukan baik oleh tenaga pendidik maupun kependidikan. Selain itu, fakultas perlu meninjau ulang sistem pelaporan kinerja Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jika dalam pengisian borang dosen diwajibkan untuk mengisi sendiri, sebaiknya fakultas juga mewajibkan dosen atau yang bersangkutan untuk melampirkan bukti atas pemenuhan indikator dalam borang, seperti silabus, absen mengajar, dan sebagainya.

Terkait sistem tindak lanjut atas penyimpangan rencana dan anggaran. Masih perlu dilakukannya klarifikasi lebih lanjut mengenai ada atau tidaknya tindak lanjut atas penyimpangan tersebut. Jika tidak ada, maka peneliti menyarankan manajemen fakultas untuk menyusun prosedur atas sistem tindak lanjut guna mencegah munculnya penyimpangan rencana dan anggaran di masa depan.

Terkait sistem sumber daya manusia, manajemen perlu melakukan tindak lanjut atas perlakuan yang diberikan untuk menilai apakah perlakuan tersebut sudah tepat atau belum.

Selain itu, peneliti menyarankan manajemen fakultas untuk memberikan perhatian yang lebih terhadap pengembangan teknologi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan kesiapan fakultas dalam menghadapi perubahan peraturan pemerintah. Terutama dalam pengkomunikasian informasi yang dibutuhkan seluruh jajaran terkait adanya perubahan-perubahan yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Rajagrafindo Persada: Depok
- Anandita, Dita. 2014. *Analisis Kemungkinan Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model The Four Levers of Control Di Bank of China Cabang Jakarta*. Skripsi Universitas Gajah Mada.
- Bruns Jr., W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary control and organizational structure. *Journal of Accounting Research*, Autumn, 177–203.
- Chenhall, Robert. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organization, and Society Journal*. 28: 127-168.
- Chitanty. 2006. *Pengaruh Strategi Bisnis dan Budaya Terhadap Desain Sistem Pengendalian Manajemen*. Skripsi Universitas Sebelas Maret.
- Efferin, Sujoko. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153–179.
- Henri, J.-F. (2006b). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 529–558.
- Langfield-Smith, K. (1997). "Management Control Systems and Strategy: A Critical Review". *Accounting, Organizations, and Society*, 22 (2), 207-232.

- Otley, David. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* (March Vol. 10).
- Papat, Neng. Tubagus Ismail. Galih Fajar. 2004. *Pengaruh Kerangka Levers of Control (LOC) dan Organizational Learning Terhadap Peningkatan Organizational Performance pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten*. Skripsi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Simons, Robert. 1987. *Planning, Control and Uncertainty : A Process View*. In *Accounting and Management : Field Study Perspectives* edited by W. J. Bruns Jr. and R. S. Kaplan. Harvard Business School Press: Boston.
- Simons, Robert. 1990. The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage : New Perspective. *Accounting, Organizations and Society*. 15(1-2) : 127-143
- Simons, Robert. 1991. Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal*. 12(1), 49-62
- Simons, Robert. 1994. How New Top Managers Use Control Systems As Levers Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, Vol.15, 169-189
- Simons, Robert. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press: Boston.
- Simons, Robert. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall Inc: New Jersey.
- Sinain, Sifra. 2013. Analisis Efektivitas Pengendalian Manajemen Penggajian PT PLN (Persero) Rayon Tomohon. *Jurnal EMBA*. 1: 1221-1230
- Tero, Joanna. 2009. *Re-Examining The Levers of Control Framework pada Perusahaan Rautaruukki Oyj*. Helsinki School of Economics.
- Tuomela, T.-S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, 293–320.

Universitas Lampung. 2012. *Format Penulisan Karya Ilmiah Universitas Lampung*. Universitas Lampung: Bandar Lampung.

Universitas Lampung. 2012. *Kode Etik Dosen dan Dewan Kehormatan Universitas Lampung*. Universitas Lampung: Bandar Lampung.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 757–788.

<http://lampung.bps.go.id>

<http://feb.unila.ac.id>

<http://mahasiswa.unila.ac.id>

<http://unila.ac.id>

<http://abest21.org>