

**IMPLEMENTASI PENGELOLAAN MEDIA BERBASIS SISTEM
PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM RANGKA
MENINGKATKAN KINERJA PENCAPAIAN
SASARAN MUTU WARTA UBAYA**

Aris Surya Putra

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
aris.suryaputra@yahoo.com

Drs. Eko Pudjolaksono, M.Ak., Ak.

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Immanuel Goestaman, S.E., M.Ak., Ak.

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
immanuelg2000@yahoo.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi peran sistem pengendalian manajemen guna meningkatkan kinerja kru Warta Ubaya supaya sasaran mutu dapat tercapai secara efektif dan efisien. Penelitian ini merupakan *applied research* dengan pendekatan kualitatif. Objek penelitian ini adalah Warta Ubaya, subsistem Universitas Surabaya yang bergerak di bidang pengelolaan media berupa tabloid. Sumber data dalam penelitian ini adalah narasumber yang terdiri dari Manajer Penerbitan, Staf, tim Redaktur, dan Koordinator bidang kerja. Guna meminimalisasi bias, peneliti juga melakukan survey, analisis dokumen, dan observasi. Berdasarkan hasil evaluasi, peneliti menemukan bahwa permasalahan pencapaian sasaran mutu ini disebabkan karena adanya *lack of directions*, *motivational problems*, dan *personal limitations*. Permasalahan tersebut muncul akibat longgarnya *control system tightness* dalam desain sistem pengendalian manajemen di Warta Ubaya. Sehingga peneliti merekomendasikan peningkatan *control system tightness* untuk masing-masing bentuk pengendalian.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Organisasi Nirlaba, Pengelolaan Media

Abstract - *This study aims to evaluate the role of management control systems in order to improve the performance of the crew Warta Ubaya, so quality objectives can be achieved effectively and efficiently. This research is applied research with a qualitative approach. Object of this study is Warta Ubaya, subsystem of Universitas Surabaya that engaged in a tabloid media management. Sources of data in this study consists of Publishing Manager, staff, editor team, and field work coordinator. To minimize bias, the researchers also conducted a survey, document analysis, and observation. Based on the evaluation results, the researchers found that the achievement of quality objectives problem is due to the lack of directions, motivational problems and personal limitations. Such problems arise due to looseness of control system tightness in management control systems design in Warta Ubaya. So researchers recommend to increase control system tightness for each form of control.*

Keywords: *Management Control Systems, Nonprofit Organization, Media Management*

PENDAHULUAN

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) sistem pengendalian manajemen adalah sekumpulan alat yang digunakan dalam organisasi dan diimplementasikan secara terkoordinasi untuk memastikan agar tercipta keselarasan antara sikap dan perilaku setiap anggota organisasi dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif. Sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan dalam berbagai macam jenis organisasi termasuk Warta Ubaya, menyesuaikan dengan jenis dan struktur organisasinya. Objek penelitian ini adalah Warta Ubaya, salah satu subsistem Universitas Surabaya yang bergerak di bidang pengelolaan media tabloid dan bernaung di bawah subsistem Marketing and Public Relations. Struktur organisasi Warta Ubaya berbeda dengan subsistem lain yang mana pengelolanya tidak hanya karyawan saja, namun sebagian besar pengelolanya merupakan mahasiswa berstatus *student employee* dan kru.

Karyawan pengelola Tabloid Warta Ubaya jumlahnya tiga orang, masing-masing berfokus pada manajerial, administrasi, dan *layout*. Mahasiswa berstatus *student employee* berada di posisi redaktur sebagai penanggungjawab, penyunting, pengasuh, dan penilai kinerja mahasiswa yang berstatus kru. Kemudian mahasiswa yang berstatus kru Warta Ubaya mengerjakan hal-hal teknis yang dipisah dalam lima bidang, yaitu Reporter, Surveyor, Fotografer, Illustrator, dan Marketing. Kelima bidang tersebut masing-masing dikoordinasi oleh sesama mahasiswa berstatus kru. Mahasiswa pengelola Warta Ubaya mengalami pergantian orang (regenerasi) setiap tahunnya.

Selain tabloid yang terbit setiap bulannya, Warta Ubaya sendiri sebenarnya memiliki produk berupa jasa pelatihan jurnalistik untuk SMA dan *website*. Ruang lingkup penelitian ini adalah pengelolaan media berupa tabloid Warta Ubaya dikaitkan dengan implementasi sistem pengendalian manajemen. Kerangka sistem pengendalian manajemen yang digunakan mengacu pada Merchant dan Van der Stede (2007) yang terdiri dari *result control*, *action control*, *personnel control*, dan *cultural control*.

Penelitian ini berfokus pada kinerja pencapaian sasaran mutu penerbitan Tabloid Warta Ubaya secara periodik. Guna menjamin terbitnya tabloid secara

periodik dan tepat waktu, Warta Ubaya memiliki prosedur yang mengatur kegiatan produksi mulai pra cetak hingga pasca cetak. Namun pada kenyataannya, Warta Ubaya masih mengalami keterlambatan cetak (gagal memenuhi sasaran mutu) dan tanggal cetak yang tidak konsisten. Hal ini menyebabkan munculnya pandangan bagi pembaca yang merupakan *stakeholder* universitas bahwa kinerja Warta Ubaya mulai menurun dan tidak konsisten.

Warta Ubaya telah berdiri sejak tahun 1994 dan tabloidnya pun sempat berkembang hingga diakui di tingkat nasional. Namun belakangan ini eksistensi nama Warta Ubaya mulai menurun dikarenakan berbagai faktor. Tabloid Warta Ubaya merupakan media Universitas Surabaya yang berfungsi sebagai *branding image*. Apabila permasalahan ini tidak segera ditangani, lama kelamaan *image* Ubaya akan semakin memburuk di mata *stakeholder*.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi di Warta Ubaya tersebut, dapat diterapkan ilmu akuntansi berupa sistem pengendalian manajemen. Melalui implementasi pengelolaan media tabloid berbasis sistem pengendalian manajemen ini, diharapkan kinerja Warta Ubaya dapat meningkat. Sehingga sasaran mutu penerbitan Tabloid Warta Ubaya dapat tercapai secara efektif. Dengan adanya peningkatan kinerja di Warta Ubaya, *image* Universitas Surabaya akan terjaga di kalangan *stakeholder* dan Warta Ubaya sendiri dapat meningkatkan kinerjanya di berbagai produk lain maupun di inovasi lainnya. Penelitian ini didasari dengan pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

Main research question:

“Bagaimana implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada pengelolaan media untuk meningkatkan kinerja Warta Ubaya?”

Mini research question:

1. Bagaimana proses pengelolaan media dalam rangka mencapai sasaran mutu di Warta Ubaya?
2. Bagaimana bentuk Sistem Pengendalian Manajemen yang sekarang diberlakukan di Warta Ubaya?
3. Apa permasalahan Sistem Pengendalian Manajemen yang terjadi di Warta Ubaya?

4. Bagaimana evaluasi atas Sistem Pengendalian Manajemen yang berlaku di Warta Ubaya untuk diperoleh perbaikan guna meningkatkan kinerja pencapaian sasaran mutu?

Kerangka teoritis (*Theoretical framework*)

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), pada sistem pengendalian manajemen terdapat permasalahan yang menyebabkan dibutuhkan pengendalian. Permasalahan tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu tidak tahu (*lack of directions*), tidak mau (*motivational problems*), dan tidak mampu (*personal limitations*). Selain ketiga permasalahan tersebut, Efferin dan Soeherman (2010) memaparkan bahwa umumnya keterbatasan pemahaman strategi yang dialami karyawan dikarenakan kurangnya kesadaran karyawan (*lack of awarness*), kurangnya rasa memiliki organisasi (*lack of belonging sense*) yang menganggap bekerja sekedar menyelesaikan perintah dan terima gaji, serta keterbatasan sistem translasi strategi menjadi aksi (*lack of management system*).

Meninjau munculnya permasalahan pengendalian yang berakibat pada buruknya kinerja karyawan, sistem pengendalian manajemen dapat menjadi solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Sistem pengendalian manajemen merupakan serangkaian bentuk pengendalian terstruktur dan diimplementasikan guna memastikan agar tindakan dan perilaku anggota sebuah organisasi selaras dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kerangka sistem pengendalian manajemen dalam penelitian ini mengikuti Merchant dan Van der Stede (2007) yang meliputi empat bentuk pengendalian, yaitu:

1. *Result control*: pengendalian yang berfokus pada hasil kerja karyawan supaya menghasilkan pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi
2. *Action control*: pengendalian yang berfokus pada tindakan karyawan supaya bekerja mendukung pencapaian tujuan organisasi
3. *Personnel control*: pengendalian yang berfokus pada individu supaya karyawan mampu mengendalikan diri, memotivasi diri, dan konsisten dengan tujuan organisasi
4. *Cultural control*: pengendalian yang berfokus dalam pembentukan budaya organisasi supaya tercipta nilai-nilai dan budaya kerja yang memancing

kesadaran diri masing-masing karyawan dan antar-karyawan untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi

Keempat bentuk pengendalian di atas memiliki elemen yang mana masing-masing di antaranya memiliki kemampuan untuk mengatasi permasalahan pengendalian yang berbeda-beda seperti berikut ini:

Tabel 1. Peranan Masing-masing Jenis *Control*

Jenis Pengendalian / Elemen Pengendalian	Permasalahan Pengendalian		
	<i>Lack of Direction</i>	<i>Motivational Problems</i>	<i>Personal Limitations</i>
Result Control			
- <i>Result accountability</i>	√	√	
Action Control			
- <i>Behavioral constraint</i>		√	
- <i>Preaction review</i>	√	√	√
- <i>Action Accountability</i>	√	√	√
- <i>Redundancy</i>			√
Personnel Control			
- <i>Selection and placement</i>	√	√	√
- <i>Training</i>	√		√
- <i>Provision of necessary resources</i>			√
- <i>Strong organizational culture</i>	√	√	
- <i>Group-based reward</i>	√	√	
Cultural Control			
- <i>Codes of conduct</i>	√		√
- <i>Group-based rewards</i>	√	√	√
- <i>Intraorganizational Transfers</i>	√		√
- <i>Physical arrangements</i>			√
- <i>Tone at the top</i>	√		

Sumber: Merchant dan Van der Stede, 2007

Sehingga ketika mendesain sistem pengendalian manajemen, perlu diperhatikan bentuk pengendalian mana yang tepat untuk mengatasi permasalahan pengendalian bersangkutan. Selain itu, keketatan pengendalian (*control system tightness*) serta *cost and benefit* masing-masing bentuk pengendalian (*control system costs*) harus benar-benar diperhatikan secara bijak supaya sistem pengendalian manajemen mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif bukan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Sistem pengendalian manajemen pada umumnya dapat diberlakukan pada organisasi laba maupun nirlaba. Namun perbedaan bentuk sistem pengendalian manajemen antara ketua bentuk organisasi tersebut terletak pada tuntutan dari pihak eksternal dan kendala hukum. Dalam organisasi nirlaba, pada dasarnya

tuntutan dari pihak eksternal dan kendala hukum merupakan faktor yang mempengaruhi desain sistem pengendalian manajemen di dalamnya.

Selain itu, peneliti juga menggunakan teori tentang pengelolaan media yang mencakup: (1) Sistem manajemen media dan metode komunikasi berdasarkan Djuroto (2000) dan Ruslan (2001); (2) Perilaku organisasi yang bergerak di bidang media; (3) Peranan manajer dalam memimpin sebuah organisasi media; dan (4) *Goal setting* sebagai pendongkrak motivasi karyawan menurut Albarran et al. (2006).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini bersifat *explanatory research* karena menjelaskan bagaimana implementasi pengelolaan media berbasis sistem pengendalian manajemen yang tepat guna meningkatkan kinerja pencapaian sasaran mutu di Warta Ubaya. Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini bersifat *applied research* karena berdasarkan hasil evaluasi penelitian ini memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan secara riil di Warta Ubaya dan organisasi serupa.

Pada penelitian ini, pertama kali peneliti melihat bagaimana proses pengelolaan media yang selama ini dijalankan oleh Warta Ubaya untuk mencapai sasaran mutu. Dengan demikian peneliti dapat mengetahui karakteristik dari organisasi tersebut. Langkah kedua, peneliti mencari tahu bagaimana desain sistem pengendalian manajemen yang diberlakukan di Warta Ubaya. Langkah ketiga, peneliti melakukan analisis (*gap analysis*, analisis sebab-akibat, analisis kelemahan sistem pengendalian manajemen) terhadap aktivitas pengelolaan media dan desain sistem pengendalian manajemen tersebut untuk merumuskan permasalahan pengendalian yang terjadi sampai menemukan akar permasalahan. Langkah terakhir, peneliti mengevaluasi desain sistem pengendalian manajemen di Warta Ubaya guna memberikan rekomendasi perbaikan supaya kinerja pencapaian sasaran mutu dapat ditingkatkan.

Penelitian ini menggunakan berbagai metode pengumpulan data untuk meminimalisasi bias antara lain wawancara, survey, analisis dokumen, dan observasi secara langsung. Wawancara dilakukan terhadap Manajer Penerbitan,

Staf, tim Redaktur, dan Koordinator bidang kerja dengan metode *semi-structured*. Survey dilakukan dengan membagikan kuisioner kepada kru generasi bersangkutan untuk mengetahui permasalahan apa yang dialami oleh masing-masing kru. Analisis dokumen dilakukan pada dokumen Company Profile Warta Ubaya dan Prosedur Mutu Penerbitan Tabloid Warta Ubaya. Sedangkan observasi yang dilakukan bersifat *full-participant* selama kru menjadi *student employee* di Warta Ubaya. Setelah mengumpulkan data, peneliti melakukan analisis terhadap jawaban dari masing-masing *mini research question* dan landasan teori guna memberikan rekomendasi yang tepat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Warta Ubaya merupakan subsistem Universitas Surabaya yang berdiri dibawah naungan Direktorat Marketing and Public Relation Ubaya. Tabloid Warta Ubaya pertama kali diterbitkan pada tanggal 18 November 1994. Warta Ubaya bertempat di Jl. Ngagel Jaya Selatan No. 169 Surabaya (Kampus I Universitas Surabaya, ruangan B 1.2). Warta Ubaya memiliki visi “*Kabar gembira tentang Ubaya*” yang didukung dengan misinya, yaitu menjadikan Warta Ubaya sebagai media komunikasi pendidikan warga Ubaya (mahasiswa, dosen, karyawan) untuk mengangkat citra (*image*) Ubaya baik dalam lingkungan kampus maupun bagi masyarakat luas (alumni, Sekolah Menengah Atas, perguruan tinggi lain, instansi swasta/pemerintah, orangtua/keluarga mahasiswa, dan *stakeholder* lainnya).” Warta Ubaya didirikan dengan tujuan: (a) Membangun *image* / citra positif tentang Ubaya di masyarakat melalui berbagai informasi bidang akademik, kemahasiswaan, dan lingkungan sosial; (b) Membangun dan menanamkan budaya pola pikir rasional dan mendidik pola pikir yang konstruktif kepada pembaca; dan (c) Mempromosikan Ubaya melalui tulisan yang ada di Warta Ubaya. Warta Ubaya memiliki sasaran mutu tahun anggaran 2012-2013 yaitu: “*Terbit paling lambat tiap akhir bulannya. Jika hari libur, libur nasional dan libur karyawan/mahasiswa Ubaya, maka terbit sehari sebelumnya.*”

Aktivitas pengelolaan media di Warta Ubaya dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: (1) Pra-cetak, bagian ini dikelola sepenuhnya oleh Warta Ubaya yang meliputi kegiatan peliputan hingga *layout*; (2) Cetak, bagian ini dikelola oleh

pihak percetakan, tim Redaktur hanya memeriksa keseluruhan isi tabloid sebelum naik cetak; (3) Pasca cetak, bagian ini mencakup kegiatan distribusi dan sirkulasi tabloid Warta Ubaya yang dikerjakan oleh kru Warta Ubaya namun pengiriman di luar kota / luar pulau dikirimkan melalui via Kantor Pos.

Meskipun pengelola Warta Ubaya tidak memiliki pemahaman tentang teori sistem pengendalian manajemen, namun peneliti mencoba menggambarkan bentuk sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh Warta Ubaya sebagai berikut:

Tabel 2. Desain Sistem Pengendalian Manajemen di Warta Ubaya

<i>Result Control</i>	<i>Action Control</i>	<i>Personnel Control</i>	<i>Cultural Control</i>
<i>Performance Dimension:</i> Produktivitas kru	<i>Physical Constraints:</i> Prosedur Mutu Penerbitan WU	<i>Selection & Placement:</i> Serangkaian kegiatan rekrutmen kru	<i>Codes of Conduct:</i> Visi, Misi, Nilai kekeluargaan & <i>teamwork</i>
<i>Key Result:</i> Sasaran mutu & indikator SPP	<i>Administrative Constraints:</i> <i>Separation of duties</i>	<i>Training:</i> Program pelatihan dan <i>teamwork building</i>	<i>Group-based Rewards:</i> Tidak ada
<i>Target:</i> Sasaran mutu	<i>Preaction Review & Action Accountability:</i> Rapat Koordinasi dan SK Rektor	<i>Job Design:</i> Sesuai struktur organisasi	<i>Intraorganizational Transfers:</i> Tidak ada
<i>Reward:</i> Honorarium kru	<i>Redundancy:</i> <i>Data backup</i>		<i>Physical & Social Arrangements:</i> <i>Semi-formal</i>
			<i>Tone at the Top:</i> Teladan kerja oleh Redaktur dan Koordinator

Setelah melihat aktivitas pengelolaan media dan desain sistem pengendalian manajemen di Warta Ubaya, peneliti dapat melihat permasalahan dan kelemahan yang ada. Kemudian dari temuan tersebut, peneliti mencari akar permasalahan dan implikasi yang akan terjadi apabila tidak diperbaiki. Berdasarkan analisis tersebut, barulah peneliti mulai mendesain rekomendasi perbaikan sistem pengendalian manajemen untuk mengatasi permasalahan yang ada. Rangkuman temuan permasalahan, implikasi, dan rekomendasi dapat dilihat pada tabel 3, tabel 4, dan tabel 5.

Tabel 3. Implikasi Temuan Masalah Pengendalian Terhadap Organisasi

Masalah Utama			
"Terlambatnya penerbitan Tabloid Warta Ubaya"			
Penyebab Umum	Temuan	Control Problem	Implikasi
1. Manajer Penerbitan tidak memantau kinerja kru secara optimal	a. Manajer Penerbitan hanya berfokus pada artikel saja	<i>Lack of Directions</i>	- Kru tidak menghasilkan kinerja sesuai dengan harapan - Redaktur mengalami <i>overload</i> pekerjaan
2. Penyelesaian pekerjaan kru melewati <i>deadline</i>	b. Kurangnya <i>tone at the top</i>	<i>Lack of Directions</i>	- Kru tidak mendapat teladan kerja yang baik dan benar - Kru akan mengulangi kesalahan serupa
	c. Kurangnya semangat kerja kru	<i>Motivational Problems</i>	- Kru tidak menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dan tepat waktu
	d. Kru tidak mengetahui <i>deadline</i> yang pasti dan <i>deadline</i> tidak konsisten	<i>Lack of Directions</i>	- Kru tidak merasa terlambat meskipun pekerjaannya diselesaikan melewati <i>deadline</i>
	e. Kompetensi dan ketersediaan waktu kerja kru tidak mendukung	<i>Personal Limitations</i>	- Menumpuknya pekerjaan yang belum terselesaikan
	f. Koordinator / Redaktur harus membenahi pekerjaan kru	<i>Personal Limitations</i>	- Koordinator / Redaktur tidak fokus dalam menjalankan <i>job description</i> -nya

Tabel 4. Kelemahan Desain Sistem Pengendalian Manajemen di Warta Ubaya

Masalah Utama			
"Terlambatnya penerbitan Tabloid Warta Ubaya"			
Temuan	Penyebab	Jenis SPM Terkait	
a. Manajer Penerbitan hanya berfokus pada artikel saja	Kurangnya pemantauan dan evaluasi pelaksanaan <i>job description</i> yang dilakukan oleh Direktorat MPR Ubaya	<i>Action Control</i>	<i>Action Accountability</i>
b. Kurangnya <i>tone at the top</i>	Kurangnya <i>tone at the top</i> dan kurangnya penekanan <i>code of conduct</i> dalam hal disiplin kerja	<i>Cultural Control</i>	<i>Tone at the Top</i> <i>Code of Conduct</i>
c. Kurangnya semangat kerja kru	Sistem <i>reward and punishment</i> yang diberlakukan tidak mendukung semangat kerja kru	<i>Result Control</i>	<i>Providing Reward and Punishment</i>
		<i>Cultural Control</i>	<i>Group-based Rewards</i>
d. Kru tidak mengetahui <i>deadline</i> yang pasti dan <i>deadline</i> tidak konsisten	Prosedur Mutu Penerbitan Tabloid Warta Ubaya tidak mengatur <i>deadline</i> pekerjaan secara terperinci	<i>Result Control</i>	<i>Setting Performance Targets</i>
		<i>Action Control</i>	<i>Action Accountability</i>

e. Kompetensi dan ketersediaan waktu kerja kru tidak mendukung	Rekrutmen kru tidak selektif	<i>Personnel Control</i>	<i>Selection and Placements</i>
	Kurangnya program pelatihan dan pendampingan	<i>Action Control</i>	<i>Action Accountability</i>
		<i>Personnel Control</i>	<i>Training</i>
f. Koordinator / Redaktur harus membenahi pekerjaan kru	Evaluasi kinerja jarang dilakukan	<i>Result Control</i>	<i>Measuring Performance</i>
	Kantor Warta Ubaya dan kampus tidak dalam satu lokasi	<i>Cultural Control</i>	<i>Physical Arrangements</i>

Tabel 5. Rekomendasi Perbaikan Sistem Pengendalian Manajemen di Warta Ubaya

No.	Jenis SPM Terkait		Rekomendasi
1.	<i>Action Control</i>	<i>Action Accountability</i>	Diadakannya pemantauan dan evaluasi <i>job description</i> terhadap seluruh karyawan maupun kru Warta Ubaya oleh Direktorat MPR Ubaya
2.	<i>Cultural Control</i>	<i>Tone at the Top</i>	Koordinator dan Redaktur harus berfokus pada <i>job description</i> dan kompak dalam memberi teladan kerja yang baik dan benar kepada kru
		<i>Code of Conduct</i>	Penekanan <i>code of conduct</i> terhadap kru Warta Ubaya khususnya dalam memberikan contoh disiplin kerja
3.	<i>Result Control</i>	<i>Providing Reward and Punishment</i>	Penambahan peraturan tentang <i>punishment</i> sebagai konsekuensi kru apabila tidak bekerja secara maksimal dan tidak menepati <i>deadline</i> kerja
4.	<i>Cultural Control</i>	<i>Group-based Rewards</i>	Penambahan sistem <i>group-based rewards</i> untuk memacu <i>teamwork</i> kru dalam masing-masing bidang kerja
5.	<i>Result Control</i>	<i>Setting Performance Targets</i>	Penambahan struktur <i>deadline</i> kerja terperinci untuk masing-masing pekerjaan dari awal perencanaan hingga naik cetak dalam dokumen Prosedur Mutu Penerbitan Tabloid Warta Ubaya
6.	<i>Action Control</i>	<i>Preaction Review</i>	Sosialisasi Prosedur Mutu Penerbitan Tabloid Warta Ubaya kepada seluruh kru dan melakukan pengawasan <i>progress</i> penyelesaian pekerjaan setiap minggunya
7.	<i>Personnel Control</i>	<i>Selection and Placements</i>	Kesibukan dan kompetensi harus dijadikan pertimbangan utama dalam menyeleksi calon kru
8.	<i>Action Control</i>	<i>Action Accountability</i>	Koordinator dan Redaktur harus melakukan pendampingan dan pengawasan terhadap kinerja masing-masing kru hingga kru sepenuhnya menguasai bidang kerjanya masing-masing
9.	<i>Personnel Control</i>	<i>Training</i>	Diadakan pelatihan berjenjang hingga kru sepenuhnya menguasai bidang kerjanya masing-masing
10.	<i>Result Control</i>	<i>Measuring Performance</i>	Evaluasi kinerja harus dilakukan secara rutin setiap bulannya setelah naik cetak
11.	<i>Cultural Control</i>	<i>Physical Arrangements</i>	Pemanfaatan teknologi internet berupa <i>e-mail</i> ataupun Google Drive yang dapat diakses oleh kru dimana saja

KESIMPULAN DAN SARAN

Permasalahan utama yang terjadi adalah terjadinya keterlambatan penerbitan Tabloid Warta Ubaya. Penyebabnya adalah beberapa temuan menunjukkan kurangnya maksimalnya kinerja kru. Temuan tersebut dapat dikategorikan ke dalam 3 macam permasalahan pengendalian yaitu: *lack of directions*, *motivational problems*, dan *personal limitations*. Permasalahan tersebut muncul akibat lemahnya desain sistem pengendalian manajemen, khususnya dalam hal *control system tightness*. Masing-masing bentuk pengendalian (*result control*, *action control*, *personnel control*, dan *cultural control*) di Warta Ubaya memiliki kelemahan tersendiri dan juga masih ada yang longgar.

Kelemahan *result control* mencakup tidak adanya sistem *deadline* kerja yang terperinci, jarang diadakannya evaluasi kinerja, serta sistem *reward and punishment* yang tidak mendukung semangat kerja kru. Kelemahan *action control* mencakup kurangnya pemantauan dan evaluasi pelaksanaan *job description* oleh Direktorat MPR Ubaya, dan kurangnya program pendampingan kru. Kelemahan *personnel control* mencakup rekrutmen kru yang tidak selektif, dan kurangnya program pelatihan. Sedangkan kelemahan *cultural control* mencakup kurangnya *code of conduct*, kurangnya *tone at the top*, tidak adanya sistem *group-based rewards*, dan lokasi kampus dengan kantor tidak dalam satu lokasi. Berdasarkan analisis tersebut, peneliti merekomendasikan perbaikan dengan meningkatkan *control system tightness* masing-masing bentuk pengendalian namun tetap memperhatikan *control system costs* sebagai konsekuensi penerapan sistem pengendalian manajemen. Rekomendasi yang diberikan juga mengacu pada kerangka teori mengenai aktivitas pengelolaan media supaya relevan terhadap organisasi dan mudah dipahami secara teknis.

Peneliti menemukan temuan penting bahwa kinerja Warta Ubaya dalam hal penerbitan tabloid mempengaruhi *image* Universitas Surabaya terhadap *stakeholder* secara langsung. Apabila permasalahan tidak segera diatasi, citra Universitas Surabaya akan memburuk dalam jangka panjang. Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, salah satunya dalam hal ruang lingkup penelitian (*scope*) yang membahas manajemen (kepemimpinan manajemen) Warta Ubaya

periode bersangkutan saja dan bersifat mandiri, belum terintegrasi dengan Direktorat MPR Ubaya sebagai induk. Penelitian ini juga masih terbatas pada ruang lingkup pembahasan sistem pengendalian manajemen, tidak dilakukan pengamatan lebih lanjut mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, faktor perbedaan gender, faktor perbedaan usia, faktor psikologis, dan faktor-faktor lain yang berpotensi mempengaruhi sistem pengendalian manajemen. Diharapkan penelitian selanjutnya mencakup *scope* yang lebih luas, terintegrasi dengan Direktorat MPR Ubaya dan memperhatikan berbagai faktor lain yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen di Warta Ubaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahlgren, A., Andersson, I., dan H. Sköld. 2007. *Individual versus Team Based Reward Systems - A Study on How Organization Argue For Their Choice*. School of Business, Economics and Law. Göteborg University: Sweden.
(Sumber: <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4706/1/06-07-135.pdf>)
- Albarran, A.B., Chan-Olmsted, S.M., dan M.O. Wirth. 2006. *Handbook of Media Management and Economics*. Lawrence Erlbaum Associates: London.
(Sumber: <http://naima.staff.ub.ac.id/files/2013/02/media-economic.pdf>)
- Anthony, R. N., dan V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems Twelfth Edition*. Mc Graw Hill: New York.
- Bruinsma, C., dan P. Wemmenhove. 2009. *Tone at the Top Is Vital! A Delphy Study*. ISACA Journal Vol.3. (Sumber: <http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2009/Volume-3/Pages/Tone-at-the-Top-Is-Vital1.aspx>)
- Djuroto, T. 2000. *Manajemen Penerbitan Pers*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Efferin, S., Darmadji, S.H., dan Y. Tan. 2008. *METODE PENELITIAN AKUNTANSI Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Efferin, S., dan B. Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Epstein, M.J., dan J. Manzoni. 2004. *PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL: SUPERIOR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*. Studies in Managerial and Financial Accounting Vol. 14, part 1. (Sumber: <http://bookos.org/book/1286363>)
- Malmi, T., dan D.A. Brown. 2008. *Management Control Systems as A Package - Opportunities, Challenges and Research Directions*. Management Accounting Research 19 (2008).
(Sumber: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500508000401)
- Merchant, K.A., dan W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. 2nd edition. Prentice Hall: UK.
- Nilsson, F., dan N. Olve. 2001. *Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management*. European Management Journal Vol. 19, No. 4, pp. 344-358. (Sumber: <http://www.ida.liu.se/~TDEI06/info/NilssonArt2d060123.pdf>)
- Ruslan, R. 2001. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi: Konsep dan Aplikasi*. Edisi revisi, Cet. 3. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.