

**PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
DARI PERSPEKTIF *LEVERS OF CONTROL* DALAM
MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI
PADA NET. BIRO JAWA TIMUR**

**Catherine Prasetya, Wiyono Pontjoharyo
Universitas Surabaya
catherineprasetya13@gmail.com**

Abstract

Implementation of levers of control has an influence on organizational performance. The purpose of this research is to know the role of levers of control in order to improve organizational performance in a television industry. This research uses qualitative approach and done by using data collecting technique, interview, observation and also document analysis. The object used in this research is a business entity engaged in the industry of television in East Java.

The results of the analysis and discussion show with the application of good levers of control can improve the performance of the organization and bring the business into a better direction. As expressed by Widener (2007) that by integrating the four existing systems, belief system, boundary system, diagnostic control system, and interactive control system, the business strategy can be achieved.

Belief systems and interactive control systems motivate members of an organization to seek opportunities for space in more creative, broader way and to be translated as positive energy. Otherwise, to align the positive energy, boundary system and diagnostic control system are used to limit behavior and divert attention translated as negative energy.

Keywords: Levers of control, belief system, boundary system, diagnostic control system, interactive control system

PENDAHULUAN

Berbicara mengenai sebuah badan usaha, pasti tidak akan terlepas dari yang namanya sebuah tujuan. Setiap badan usaha akan memiliki tujuan yang harus dicapai. Tujuan yang ingin diraih tersebut tentulah tidak semudah membalikkan telapak tangan, dan tidak bisa diraih jika hanya satu atau segelintir orang yang ingin mencapainya, dibutuhkan kerjasama untuk meraih itu semua. Disini sistem pengendalian manajemen begitu diperlukan untuk menyelaraskan dan sebagai alat menuju pencapaian tersebut. Tujuan sistem pengendalian manajemen yaitu untuk memberikan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan evaluasi (Widener, 2007).

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam pencapaian tujuan tersebut pasti akan muncul berbagai permasalahan. Permasalahan yang biasa muncul dalam penerapan sistem pengendalian manajemen adalah kurangnya pengarahan dari manajer atau pimpinan bagian, kurangnya motivasi, dan adanya keterbatasan individu. Kurangnya pengarahan membuat

karyawan tidak mengetahui hal-hal apa saja yang diinginkan badan usaha sehingga karyawan tidak dapat bekerja dengan maksimal yang berdampak pada tujuan organisasi. Masalah motivasi juga dapat memengaruhi penerapan sistem pengendalian manajemen yaitu membuat karyawan tidak bersikap loyal terhadap badan usaha sehingga karyawan bertindak untuk tujuan pribadinya dan mengorbankan tujuan badan usaha. Permasalahan terakhir adalah adanya keterbatasan individu itu sendiri seperti kurangnya pengetahuan yang dimiliki, pelatihan, pengalaman kerja dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Di samping itu semua, seiring berkembangnya zaman, persaingan antar badan usaha kian ketat dan membuat badan usaha berpacu melakukan berbagai strategi agar bisa selalu bertahan atau *survive* agar tidak tertinggal oleh kompetitor. Sama halnya dengan NET. Biro Jawa Timur yang selalu berupaya memberikan sajian terbaik bagi pemirsanya. Disaat banyaknya bermunculan pilihan saluran berita, NET. Biro Jawa Timur terus melakukan berbagai upaya agar dilirik dan mendapatkan tempat di hati para pemirsanya. Setiap badan usaha akan terus menerus memperbaharui diri agar dapat bertahan hidup dan sejahtera, selain itu dalam dunia persaingan bisnis yang kompleks, cepat berubah, dan perlunya memiliki pengetahuan intensif model bisnis mendorong kebutuhan organisasi untuk lebih memahami peran sistem pengukuran kinerja serta bagaimana sistem pengendalian manajemen dapat memenuhi kebutuhan manajerial (Widener, 2007).

Jika sebuah badan usaha mampu menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan baik, maka badan usaha akan bergerak ke arah yang lebih baik pula. Mempertahankan kinerja yang telah dibangun tidak sulit untuk dijalankan jika badan usaha sudah memahami apa saja yang tidak penting dijalankan dan mana yang penting. Begitu pula dengan NET. Biro Jawa Timur, tantangan untuk tetap mempertahankan kinerja dan memberikan yang terbaik yang dimiliki tentu mutlak adanya. Bagaimana dapat terus memberikan berita yang menarik dan tetap independen, bagaimana pemilihan segmen atau materi berita, bagaimana *angle* liputan yang menarik dan berbeda dari kebanyakan stasiun televisi lain, bagaimana terus dapat memberikan yang terbaik bagi pemirsanya.

Widener (2007) menjelaskan bahwa terdapat empat sistem *levers of control* (LOC) yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* yang bekerja sama untuk meningkatkan kinerja badan usaha (*organizational performance*). *Belief system* menjelaskan tentang nilai-nilai inti organisasi, *boundary system* menjelaskan kepada karyawan tentang apa yang mereka tidak bisa lakukan, *diagnostic control system*

memotivasi karyawan untuk melakukan serta menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan menyediakan mekanisme pemantauan, sedangkan *interactive control system* yaitu proses komunikasi dua arah antara manajer dengan bawahan pada berbagai tingkat organisasi.

TELAAH TEORITIS

Sistem Pengendalian Manajemen

Anthony (1965) dalam Smith (1997), sistem pengendalian manajemen sebagai proses dimana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan efektif dan efisien dalam pencapaian dari tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen mencakup sebagian besar kontrol berbasis akuntansi perencanaan, pemantauan kegiatan, pengukuran kinerja dan mekanisme integratif, juga bertugas untuk memisahkan kontrol manajemen secara artifisial dari kontrol strategis dan operasional kontrol. Smith (1997) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen juga digambarkan sebagai proses untuk memengaruhi perilaku.

Smith (1997), sistem pengendalian manajemen menyediakan sarana kerjasama antar individu atau organisasi mengenai sebuah tujuan dan upaya untuk menuju tujuan organisasi tersebut. Bredmar (2011), sistem pengendalian manajemen membantu organisasi untuk meningkatkan probabilitas bahwa karyawan mengambil keputusan dan mengambil tindakan yang dilakukan di kepentingan organisasi terbaik.

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) dalam Efferin (2016), sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk menyelesaikan tiga masalah utama dari anggota sebuah organisasi. Ketiga masalah pengendalian ini dapat muncul secara sendiri-sendiri atau kombinasi dalam waktu yang sama. Tiga masalah utama yang menjadi penyebab dalam masalah pengendalian manajemen, yaitu:

a. Tidak Tahu

Masalah tidak tahu akan muncul jika anggota organisasi pada dasarnya tidak memahami apa yang sebenarnya diharapkan oleh badan usaha untuk mereka lakukan. Seringkali masalah ini muncul karena kurangnya komunikasi efektif dari pimpinan badan usaha kepada para karyawannya atau kurangnya pemahaman karyawan itu sendiri terhadap substansi pekerjaannya.

b. Tidak Mau

Masalah ini muncul jika anggota organisasi tidak memiliki motivasi untuk berbuat yang terbaik atau justru termotivasi untuk melakukan sesuatu yang merugikan atau membahayakan organisasinya. Seorang karyawan mungkin tahu apa yang seharusnya dia lakukan atau apa yang diharapkan darinya untuk dilakukan.

c. Tidak Mampu

Masalah ini muncul jika anggota organisasi ditugaskan untuk melakukan sesuatu yang diluar kemampuannya. Ada beberapa alasan yang menjadi penyebab masalah ini, antara lain, penempatan orang yang tidak sesuai, kurangnya program pengembangan diri yang disediakan, atau adanya perubahan lingkungan yang belum dapat diantisipasi baik oleh organisasi tersebut maupun oleh individu yang bersangkutan.

Masalah tidak tahu biasanya juga dikenal dengan *lack of direction* / kurangnya pengarahan, tidak mau dikenal dengan *motivational problem* / masalah motivasi serta tidak mampu dikenal dengan *personal limitation* / keterbatasan individu.

Levers of Control

Simons (1995) dalam Adhitama (2017), *levers of control* yaitu sistem kontrol yang berfokus pada pencapaian strategi dalam sistem pengendalian manajemen. Sistem kontrol ini terdiri dari empat kontrol yang terdiri dari *belief systems* seperti nilai – nilai inti yang jadi pedoman organisasi), *boundary systems* seperti kode etik perilaku, *diagnostic control systems* seperti pengukuran kinerja dan *interactive control system* seperti keterlibatan manajemen). Kekuatan dari keempat elemen tersebut dalam mengimplementasikan strategi adalah ketika digunakan secara bersama-sama, bukan secara individual.

Mintzberg (1985) dalam Nyberg (2015) membahas proses pembentukan strategi terdiri dari dua proses independen yang bekerja bersama-sama dan saling berkesinambungan, dua proses itu yaitu proses pertama adalah *intended strategy*, dianggap formal dan pernyataan proaktif yang telah direncanakan terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan akhir atau sebelum melakukan tindakan dilakukan. Nyberg (2015) berpendapat bahwa *intended strategy* diharapkan menjadi tindakan yang paling tepat untuk mencapai tujuan badan usaha. Konsep dasar dari strategi ini adalah bahwa semua tindakan dan keputusan harus dilakukan

direncanakan jauh hari sebelumnya. Dalam pandangan khusus ini, strategi yang dimaksud menjelaskan rencana dari bawah ke atas di badan usaha.

Nyberg (2015), proses pembentukan strategi selanjutnya adalah *emergent strategy*. Jenis strategi ini adalah hasil dari pengaruh kumulatif yang berasal dari keputusan sehari-hari yang dibuat oleh manajer menengah, manajer operasional, tenaga penjualan dan sebagainya. *Emergent strategy* mencerminkan sebagai respon terhadap ancaman eksternal dan tidak terprediksi.

Simon (1995) dalam Widener (2007) menyatakan terdapat empat sistem kontrol *Levers of Control (LOC)* yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* yang bekerja sama untuk manfaat badan usaha. Keempat sistem kontrol tersebut yaitu:

Gambar 1. Four Levers of Control
Sumber: Simons, Robert. 1995

Simons (2000) dalam Tero (2009) mendefinisikan *belief system* sebagai serangkaian sistem yang digunakan manajer dan diperkuat secara sistematis untuk mengomunikasikan nilai inti badan usaha, tujuan dan arahan bagi organisasi. *Belief system* dirancang untuk merespon akan inovasi dan mendorong karyawan untuk mencari peluang-peluang yang baru. Dengan mengomunikasikan nilai inti dan tujuan organisasi seperti visi dan misi, *top management* bertujuan untuk memberi inspirasi kepada anggota organisasi dalam mencari langkah baru untuk menciptakan *value*.

Simon (1995) dalam Tero (2009), sistem formal yang digunakan top management untuk mengomunikasikan batasan dan aturan organisasi untuk dijalankan yakni *boundary system*. Top management menggunakan *boundary system* untuk menentukan domain yang dapat diterima untuk perilaku mencari peluang. *Boundary system* memungkinkan organisasi mencapai kreativitas dan fleksibilitas dengan membiarkan manajer mendelegasikan pengambilan keputusan ke tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Salah satu contoh dari *boundary system* yaitu merupakan sistem yang berisi tentang aturan, batasan, dan larangan dalam kode etik organisasi, sistem perencanaan strategis, sistem penganggaran.

Simons (1995) dalam Widener (2007), *diagnostic control system* adalah cara untuk memastikan bahwa badan usaha mencapai tujuannya, tanpa manajemen harus melakukan pemantauan secara konstan. *Diagnostic control system* memiliki tujuan menghemat waktu manajemen. *Diagnostic control system* menawarkan sistem pengaturan mandiri, yang memerlukan perhatian pribadi manajemen puncak hanya jika ada penyimpangan mendasar antara standar dan kinerja organisasi.

Simons (1995) dalam Tero (2009) mendefinisikan *interactive control system* sebagai sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk melibatkan diri secara teratur dan pribadi dalam kegiatan pengambilan keputusan bawahan. *Interactive control system* berfokus pada kebutuhan akan inovasi dan kreativitas. *Interactive control system* mendorong pencarian peluang baru. *Interactive control system* membina *organizational learning* yang bisa mengarah pada *emergent strategy formation*. *Interactive control system* digunakan untuk merangsang dialog, tatap muka, dan untuk membangun jembatan informasi antar tingkatan hirarki, departemen fungsional dan pusat laba.

METODE

Dalam penelitian ini dilakukan adanya observasi mengenai aktivitas-aktivitas yang ada pada semua kegiatan NET. Biro Jawa Timur. Selain dilakukan observasi, juga dilakukan adanya proses wawancara yang berkaitan dengan kondisi nyata ketika di lapangan dan segala sesuatu yang dapat terjadi di lapangan baik pada saat proses pencarian berita hingga proses berita siap untuk tayang. Observasi, wawancara dan analisis dokumen diharapkan dapat menjawab apa yang telah menjadi *main reasearch question* dan juga *mini research question*.

Dilakukan pengumpulan data untuk menjawab *research question*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

a. Wawancara

Data wawancara diperoleh dari Kepala NET. Biro Jawa Timur. Wawancara yang dilakukan adalah *semi-structure interview* yang dilakukan dua kali dengan alokasi waktu 60 menit. Media yang digunakan dalam wawancara adalah *handphone* untuk perekaman dan laptop untuk pencatatan. Selain itu sumber data juga diperoleh wawancara dengan Wakil Kepala NET. Biro Jawa Timur serta karyawan. Wawancara yang dilakukan adalah sama yakni *semi structure interview* yang dilakukan lima kali dengan alokasi waktu 60 menit. Media yang digunakan dalam wawancara serupa sebelumnya yaitu *handphone* untuk perekaman dan laptop untuk pencatatan. Pada saat kegiatan wawancara, ditanyakan beberapa hal dan temuan penting yang ditemukan selama kegiatan observasi yang telah dijalankan.

b. Observasi

Observasi dilakukan untuk mendapatkan data secara nyata serta untuk mengetahui berbagai macam masalah yang dihadapi terkait sistem pengendalian manajemen yang ada. Sumber data diperoleh melalui observasi yang dilakukan pada Juli lalu selama tiga bulan penuh yakni bulan Juli hingga September 2017. Terjun langsung dan terlibat langsung ke dalam semua proses kerja NET. Biro Jawa Timur seperti menjadi *video journalist* hingga reporter. Menjalani hampir setiap jabatan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi ketika menjalankan masing-masing peran atau tugas tersebut, apa saja tantangan yang dihadapi, bagaimana sulitnya menjalankan peran-peran yang dimaksud pada NET. Biro Jawa Timur.

c. Analisis Dokumen

Analisis dokumen dilakukan untuk mendapatkan data mengenai *form report*, *mail server*, data kehadiran hingga data statistik *new media* yang digunakan oleh NET. Biro Jawa Timur untuk keperluan internal.

HASIL

Setiap badan usaha pastinya menerapkan sistem pengendalian manajemen, begitu juga dengan NET. Biro Jatim. Seperti yang diungkapkan Anthony (1965) dalam Smith (1997), sistem pengendalian manajemen sebagai proses dimana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan efektif dan efisien dalam pencapaian dari tujuan organisasi. Secara garis besar, NET. Biro Jawa Timur telah menerapkan sistem pengendalian manajemen dari awal terbentuk.

Begitu juga dengan semua sistem kontrol dari *levers of control* Simon yakni *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system* telah diterapkan oleh NET. Biro Jawa Timur namun dalam praktiknya, belum maksimal sehingga hasil yang diperoleh pun kurang seperti yang diharapkan.

Sesuai Widener (2007), pengukuran *belief system* mengacu pada instrumen yang didasarkan pada penelitian yaitu badan usaha dapat mengomunikasikan nilai inti badan usaha, manajer mengomunikasikan nilai-nilai organisasi, kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai organisasi, dan misi organisasi menginspirasi karyawan dalam bekerja. Dari uraian yang telah dipaparkan, terlihat bahwa sebenarnya baik karyawan dan walaupun tidak semua dari anak magang, sebenarnya sudah memiliki kesadaran akan deskripsi pekerjaannya masing-masing.

Secara umum, *boundary system* yang diterapkan pada program berita NET. Biro Jawa Timur dalam hal peliputan, *processing* sudah cukup baik. Dengan penerapan yang ada, selama ini kegiatan NET. Jawa Timur berjalan baik dan lancar, mulai dari proses peliputan berita, pengeditan berita, hingga berita siap ditayangkan oleh program berita NET. Biro Jawa Timur kepada pemirsanya. Namun jika dilihat secara seksama dari sisi kesiapan atau keseharian di NET. Biro Jawa Timur masih memerlukan peningkatan.

Simons (1995) dalam Widener (2007), *diagnostic control system* adalah cara untuk memastikan bahwa badan usaha mencapai tujuannya, tanpa manajemen harus melakukan pemantauan secara konstan. Walaupun tidak dilakukan secara konstan, namun pemantauan sangat penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan program yang dipegang seorang pemimpin, apakah mengalami kemajuan ataukah mengalami kemunduran dan sejauh mana kinerja para karyawannya pada NET. Biro Jawa Timur.

Interactive control system yang diterapkan pada staf dan karyawan program berita NET. Biro Jawa Timur cukup baik dan berjalan sesuai fungsinya. Kebebasan berkarya yang

diberikan tentu sangat membantu karyawan untuk lebih mudah berekspresi tanpa merasa tertekan. Hal terpenting adalah bagaimana komunikasi yang berjalan dengan baik karena dibangun dengan rasa kekeluargaan. Kepala biro tidak hanya menuntut hasil yang maksimal terhadap bawahannya, namun memberikan dan memfasilitasi kebutuhan karyawan dengan memberikan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

PEMBAHASAN

Simons (2000) dalam Tero (2009) mendefinisikan *belief system* sebagai serangkaian sistem yang digunakan manajer dan diperkuat secara sistematis untuk mengomunikasikan nilai inti badan usaha, tujuan dan arahan bagi organisasi. Dari *belief system* diharapkan akan memotivasi karyawan untuk menciptakan sesuatu yang memiliki nilai. Pada NET. Biro Jawa Timur, dimulai dari hal sederhana, setiap badan usaha pasti memiliki struktur organisasi. Selain badan usahanya, program berita NET. Biro Jawa Timur juga memiliki struktur tersendiri yakni divisi dalam menjalankan kegiatan badan usaha yang menaunginya, yang pertama yaitu *producer program*, divisi ini bertanggung jawab terhadap segala proses produksi. Mulai dari pra produksi yaitu pengumpulan berita, pembuatan naskah, penyusunan berita hingga pasca produksi yaitu proses *editing* hingga tayang di televisi. Selain itu, produser bertugas mengawasi jalannya proses *live on air* agar saat terjadi sebuah kesalahan tak terduga, kru yang bertugas tidak kelimpungan karena mendapat arahan dari produser.

Dengan mengomunikasikan nilai inti dan tujuan organisasi seperti visi, *top management* bertujuan untuk memberi inspirasi kepada anggota organisasi dalam mencari langkah baru untuk menciptakan *value*. Dengan adanya setiap divisi pada NET. Biro Jawa timur ini diharapkan setiap divisi mampu untuk selalu membuat sesuatu terobosan atau hal baru dan memotivasi karyawan untuk terus menciptakan atau membuat sesuatu yang memiliki nilai jual. *Top management* dalam hal ini kepala biro NET. Jawa timur terus mendorong karyawannya ke arah yang lebih baik untuk terus berinovasi menghadirkan paket berita yang selalu “fresh”.

Sesuai Widener (2007), pengukuran *belief system* mengacu pada instrumen yang didasarkan pada penelitian yaitu badan usaha dapat mengomunikasikan nilai inti badan usaha, manajer mengomunikasikan nilai-nilai organisasi, kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai organisasi, dan misi organisasi menginspirasi karyawan dalam bekerja. Dari uraian yang telah dipaparkan, terlihat bahwa sebenarnya baik karyawan dan walaupun tidak semua dari anak magang, sebenarnya sudah memiliki kesadaran akan deskripsi pekerjaannya masing-masing.

Namun, sangat disayangkan, nilai inti badan usaha serta nilai-nilai badan usaha seperti visi NET. Jawa Timur tidak pernah disampaikan kepada karyawan dan juga anak magang padahal mereka terlibat secara aktif dalam NET. Jawa Timur. Tidak adanya satu visi akan membuat nyawa dalam NET. Jawa Timur akan hilang dan mereka akan kebingungan arah mana yang harus mereka jalani dan apa tujuan yang sebenarnya.

Diperlukan penyampaian ulang visi misi kepada semua karyawan dan juga anak magang agar mereka sadar dan mengetahui arah organisasi atau badan usaha dengan catatan karyawan juga mempunyai rasa memiliki dan menjadi bagian dari badan usaha. Thomas (2009) menyatakan bahwa terdapat beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia agar efektif dan memotivasi agar selalu produktif pada televisi dan radio, salah satunya yaitu sistem kontrak. Setiap karyawan harus memiliki kontrak hukum untuk mengetahui persyaratan dan ketentuan-ketentuan dasar pekerjaannya, dengan telah mengetahui dengan jelas kontrak hukumnya, maka secara tidak langsung mereka akan merasa memiliki tanggung jawab.

Simon (1995) dalam Tero (2009), sistem formal yang digunakan *top management* untuk mengomunikasikan batasan dan aturan organisasi untuk dijalankan yakni *boundary system*. Program berita NET. Biro Jawa Timur merupakan satu-satunya program berita yang diproduksi oleh *news department* pada stasiun televisi lokal NET. Biro Jawa Timur. Produk yang dihasilkan oleh NET. Biro Jawa Timur ini adalah program berita yang mengutamakan kearifan lokal Jawa Timur yang dikemas dengan konsep budaya Jatim.

Sistem perencanaan yang diterapkan pada program berita NET. Biro Jawa Timur merupakan hasil terapan dari NET. Jakarta dimana fungsi-fungsi tersebut sudah diterapkan dalam produksi siaran yang ada pada divisi produksi dan divisi berita di stasiun televisi NET. Seperti yang diungkapkan Widener (2007), *boundary system* memberikan batasan kepada karyawan tentang apa yang tidak dapat dilakukan dalam bekerja dan pada NET. Biro Jawa Timur sudah terlaksana seperti adanya perencanaan strategis maupun penganggaran.

Mintzberg (1985) dalam Nyberg (2015) membahas proses pembentukan strategi terdiri dari dua proses independen yang bekerja bersama-sama dan saling berkesinambungan, dua proses itu yaitu proses pertama adalah *intended strategy*, dianggap formal dan pernyataan proaktif yang telah direncanakan terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan akhir atau

sebelum melakukan tindakan dilakukan. Dengan menetapkan perencanaan strategis dan anggaran, NET Jatim juga telah melakukan *intended strategy*.

Simons (1995) dalam Widener (2007), *diagnostic control system* adalah cara untuk memastikan bahwa badan usaha mencapai tujuannya, tanpa manajemen harus melakukan pemantauan secara konstan. Sebenarnya, NET. Biro Jawa Timur cukup mudah dalam melakukan pemantauan, hal ini dikarenakan jumlah sumber daya manusia yang dimiliki terbatas jumlahnya dan relatif sedikit, sehingga seharusnya pemantauan bisa berjalan lebih mudah apalagi dengan adanya pembagian sistem koordinator. Pemimpin dapat mengawasi kinerja staf dan karyawan dengan memantau laporan dari koordinator masing-masing divisi.

Selain melakukan pengawasan terhadap keseluruhan koordinator bagian yang ada pada program berita NET. Biro Jawa Timur, pimpinan juga melakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk menilai seberapa jauh program atau tayangan bisa dianggap baik menurut sasaran. Hakekat evaluasi adalah menciptakan program tayangan yang lebih baik kedepannya. Evaluasi berfungsi sebagai alat untuk meminimalisir kemungkinan kesalahan yang terjadi pada penayangan program berita NET. Biro Jawa Timur selanjutnya.

Interactive control system yang dilakukan pemimpin sudah cukup baik walaupun pasti tetap ada pihak-pihak yang tidak suka dengan keputusan tersebut. Faktor-faktor penunjang yang penting dalam proses pengarahan seperti komunikasi, peran pemimpin dan adanya pelatihan-pelatihan semua dilakukan pemimpin dengan sangat baik sehingga tidak menciptakan kerenggangan antara pimpinan dan bawahannya.

Nyberg (2015), *emergent strategy* adalah strategi yang merupakan hasil dari pengaruh kumulatif yang berasal dari keputusan sehari-hari yang dibuat oleh manajer menengah, manajer operasional, tenaga penjualan dan sebagainya. *Emergent strategy* mencerminkan sebagai respon terhadap ancaman eksternal dan tidak terprediksi. Pada NET. Biro Jawa Timur, dalam menghadapi *emergent strategy*, tim yang bersangkutan akan menghubungi kepala biro atau produser untuk mengatasi *emergent strategy* tersebut. Semisal, tim liputan yang sudah sampai di lokasi narasumber ternyata narasumbernya sudah tidak ada di lokasi, maka yang sebaiknya dilakukan tim liputan menghubungi untuk berdiskusi kembali ke produser. Dengan adanya *emergent strategy*, tentunya *interactive control system* harus dibangun dengan baik.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mengetahui analisis sistem pengendalian manajemen dalam perspektif *levers of control*. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah badan usaha yang bergerak di bidang pertelevisian. Ruang lingkup penelitian terbatas hanya pada dua tahun terakhir yakni 2016 dan 2017. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga metode yaitu wawancara, observasi dan analisis dokumen. Observasi dilakukan pada aktivitas yang dilakukan oleh seluruh karyawan NET. Biro Jawa Timur selama tiga bulan penuh. Wawancara dilakukan kepada Kepala NET. Biro Jawa Timur, Wakil Kepala NET. Biro Jawa Timur dan beberapa karyawan yang bekerja pada NET. Biro Jawa Timur. Analisis dokumen dilakukan dengan memperoleh hasil contoh *form report* yang digunakan NET. Biro Jawa Timur untuk koordinasi dengan Jakarta.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa *levers of control* berperan dalam kinerja organisasi di NET. Biro Jawa Timur namun tidak signifikan karena belum dijalankan secara maksimal.
- b. Penerapan *belief system* pada NET. Biro Jawa Timur belum berjalan dengan baik karena visi misi tidak disampaikan kepada karyawan yang ada.
- c. Penerapan *boundary system* berjalan belum maksimal dikarenakan hingga kini tidak ada peraturan tertulis yang jelas untuk semua karyawan dan anak magang.
- d. *Diagnostic control system* pada NET. Biro Jawa Timur juga belum berjalan cukup baik karena *boundary system* yang lemah turut memengaruhi.
- e. *Interactive control system* pada NET. Biro Jawa Timur sudah berjalan dengan baik namun tetap perlu ditingkatkan.
- f. Diperlukan intergrasi dari ke-empat *levers of control* untuk meningkatkan kinerja organisasi pada NET. Biro Jawa Timur.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhitama, Satria, Dwi Rahma Ramadani Aulia. 2017. *Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model Four Levers of Control di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai*. Jurnal Info Artha Vol.1, No.1, (2017), Hal.35-46
- Anthony, Robert N., dan Govindarajan, Vijay. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Armash, Hamed, Dr. Habibollah Salarzahi, Dr. Baqer Kord. 2010. *Management Control System*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol. 2 Issue: 6, Pp.3-5
- Bashaer, Almatrooshi, Sanjay Kumar Singh, Sherine Farouk. 2016. *Determinants Of Organizational Performance: A Proposed Framework*. International Journal Of Productivity And Performance Management, Vol. 65 Issue: 6, Pp.844-859
- Bredmar, Krister. 2011. *Management Control: A Process That Creates Organizational Meaning*. Global Business And Management Research: An International Journal. Vol:3, Issue:2, Pp:106-118.
- Chenhall, Robert H. 2003. *Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research And Directions For The Future*. Accounting, Organizations And Society. Pp. 27–168
- Dahir, Abdulahi Ahmed. 2016. *Effects Of Internal Audit Practice On Organizational Performance Of Remittance Companies In Modadishusomalia*. Ijrdo. Vol. 2 Issue: 9, Pp.13
- Durendez, Antonio, Daniel Ruiz Palomo, Domingo Garzia. 2016. *Management Control Systems And Performance In Small And Medium Family Firms*. European Journal Of Family Business. Vol: 6, Pp. 10-20
- Efferin, Sujoko. 2016. *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*. Jakarta: Rumah Peneleh.
- Hoque, Zahirul, Maybelle Chia. 2012. *Competitive Forces And The Levers Of Control Framework In A Manufacturing Setting: A Tale Of A Multinational Subsidiary*. Qualitative Research In Accounting & Management, Vol. 9 Issue: 2, Pp.123-145
- Naz, Humaira, Muhammad Zulqarnain Safdar, Faiza Asghar. 2016. *Organizational Culture And The Use Of Management Accounting Innovations In Pakistan*. Abasyn Journal Of Social Sciences – Special Issue. Pp.583-594
- Nilssen, Tore. 2010. *The Television Industry as a Market of Attention*. Nordicom Review 31. Vol. 1. Pp. 115-123
- Nyberg, Linda, Viktoria Sjodin, Linnea Wiberg. 2015. *Strategic Renewal and Management Control Systems*. Jonkoping International Business School.
- Papat, Neng, Tubagus Ismail, Galih Fajar M. 2012. *Pengaruh kerangka levers of (LOC) dan Organizational Learning Terhadap Peningkatan Organizational*. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Hal: 1-25

- Siska, Ladislav. 2015. *The Concept Of Management Control System And Its Relation To Performance Measurement*. *Procedia Economics And Finance*. Vol: 25. Pp: 141-147.
- Smith, Kim Langfield. 1997. *Management Control Systems And Strategy: A Critical Review*. *Accounting, Organization And Society*. Vol: 22, Issue:2, Pp. 207-232
- Tero, Joanna. 2009. *Re-Examining The Levers Of Control-Framework: From Interactive Controls Towards*. Helsinki School Of Economics (Hse). Pp. 15-21
- Thomas, John Prescott. 2009. *Media Management Manual, A handbook for television and radio parishioners in countries-in-transition*. UNESCO House.
- Virta, Sari, Nandi Malmelin. 2017. *Ambidextrous Tensions: Dynamics of Creative Work in the Media Innovation Process*. *The Journal of Media Innovations* 4.1. pp.44-59.
- Voorde, Van De, Karina. 2010. *HRM, Employee Well-Being And Organizational Performance: A Balanced Perspective Ridderkerk*. Ridderprint. Pp.29
- Walizer, Chad E. 2017. *Perceptions of Organizational Change Among Minority Owners of Small Businesses*. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection.
- Widener, S. K. 2007. *An empirical analysis of the levers of control framework*. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 3. Pp. 757–788.
- Wijayanti, Annisa, Supra Wimbarti. 2012. *Evaluasi dan Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja pada PT HKS*. *Jurnal Psikologi Undip* Vol.11, No.2