

**Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Kerangka
Visi Dan Misi Pada Fakultas Bisnis Dan Ekonomika
Universitas Surabaya**

Lisa Nindita

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

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang ada di salah satu fakultas ternama di Surabaya. Penulis membatasi penerapan SPM dalam kerangka visi dan misi dari fakultas tersebut. Penelitian ini merupakan *applied research* dengan pendekatan kualitatif. Objek dari penelitian ini adalah Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya (FBE UBAYA) yang memiliki 3 jurusan yaitu jurusan akuntansi, manajemen, dan ilmu ekonomi. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dokumen, wawancara, dan kuisioner. Narasumber dari penelitian ini adalah pejabat structural tingkat fakultas dan jurusan, dosen, dan mahasiswa masing-masing jurusan yang ada di FBE UBAYA. Berdasarkan hasil penelitian, penulis menemukan bahwa ada *control problem* yang terjadi, yaitu *personal limitation*. Sehingga untuk meminimalkan *control problem* tersebut SPM perlu dievaluasi. Penulis juga menemukan bahwa SPM yang ada di FBE UBAYA sudah cukup baik, tetapi ada beberapa hal yang perlu diperbaiki lagi agar dapat mencapai tujuan dengan cara yang efektif.

Kata Kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, *control problem*, universitas.

Abstract – This research aimed to evaluate the Management Control Systems (MCS) in one of the famous faculty in Surabaya. Authors limit the application of SPM within framework of the vision and mission of the faculty. This research is applied research with a qualitative approach. The object of this study is the Faculty of Business and Economics Universitas Surabaya (FBE UBAYA) which has three departments namely majoring in accounting, management, and economics. Data collection techniques used in this research is the analysis of documents, interviews, and questionnaires. Data sources of the research are structural officials from level faculty and department, professors, and students from the respective departments in FBE UBAYA. Based on the results of the research, the authors found that there are control problems that occur, namely personal limitation. So, to minimize the control problems need to evaluate the MCS. The authors also found that the MCS in FBE UBAYA is good enough, but there are some things that need to be improved further in order to achieve the objectives in effective way.

Keywords: Management Control System, control problem, universitas.

PENDAHULUAN

Setiap orang tua ingin anaknya agar sukses, sehingga orang tua akan memberikan yang terbaik untuk anaknya, contohnya dengan menyekolahkan anaknya hingga ke perguruan tinggi. Dengan harapan, agar ketika lulus nanti, anaknya dapat dengan mudah memperoleh pekerjaan yang baik. Sayangnya, banyak fakta di lapangan yang menunjukkan bahwa banyak lulusan dari perguruan tinggi yang masih menganggur. Menurut data BPS (2014) menunjukkan bahwa ada banyak lulusan Sarjana Strata 1 (S1) yang menganggur, yaitu dengan jumlah sekitar 400 ribu sarjana yang menganggur per Agustus 2013 (BPS, 2014). Jumlah tersebut cukup banyak dan dapat terus bertambah. Penyebab masih banyaknya mahasiswa yang menganggur dapat disebabkan oleh banyak hal, beberapa diantaranya yaitu adanya perbedaan antara permintaan dari pencari tenaga kerja dengan kompetensi yang dimiliki mahasiswa, tidak tahan banting, kemampuan bahasa Inggris mahasiswa yang lemah, mahasiswa belum siap bekerja, dan lain-lain.

Tujuan utama dari universitas adalah untuk melahirkan lulusan-lulusan yang memiliki pengetahuan, *soft skill*, dan juga karakter. Untuk mencapai tujuan tersebut tentu universitas akan merancang suatu sistem pengendalian, yaitu berupa mempekerjakan dosen yang kompeten dan berkualitas, memberikan fasilitas-fasilitas penunjang, mendesain kurikulum sesuai dengan kebutuhan industri, dan lain-lain. Serangkaian hal tersebut disebut juga dengan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Dengan menerapkan SPM tersebut maka tentunya universitas dapat mencapai tujuannya dengan cara yang efektif dan efisien. SPM yang dirancang oleh setiap universitas tersebut dapat berbeda antar universitas, karena disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki oleh universitas tersebut.

Dengan berjalannya waktu, SPM tersebut terkadang masih kurang efektif, karena ada permasalahan-permasalahan yang terjadi, selain itu juga ada tantangan baru yang terjadi. Permasalahan-permasalahan yang terjadi dapat berasal dari mahasiswa dan dosen, permasalahan tersebut penulis tinjau melalui perspektif *control problem*. Sedangkan tantangan baru yang terjadi dapat berbagai macam bentuknya baik dari internal maupun eksternal. Sehingga SPM perlu untuk ditinjau kembali apakah sudah cukup efektif atau belum.

Dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti salah satu universitas terkemuka di Surabaya yaitu Universitas Surabaya (UBAYA). Penulis akan memfokuskan pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE). FBE UBAYA memiliki 3 jurusan (S1) yaitu akuntansi, manajemen, dan ilmu ekonomi. Penulis akan menuliskan bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan di FBE UBAYA. Serta apakah SPM tersebut sudah cukup efektif untuk mengatasi *control problem* dan mencapai tujuan utama dari universitas.

METODE PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah *descriptive research*, yaitu untuk memberikan gambaran secara spesifik pada suatu situasi yang terjadi. Pada penelitian ini penulis ingin memberikan gambaran bagaimana SPM yang ada di FBE UBAYA. Sedangkan manfaat dari penelitian ini adalah *applied research*, karena melalui penelitian ini diharapkan dapat menemukan solusi dari masalah yang ada dan memberikan rekomendasi pada SPM yang telah dijalankan. Untuk memperoleh data penulis menggunakan 3 teknik, yaitu analisis dokumen, wawancara, dan kuisioner. Pertama yang penulis lakukan adalah analisis dokumen. Analisis dokumen yaitu pada pedoman akademik 2014-2015 dan website resmi UBAYA yaitu www.ubaya.ac.id, fbe.ubaya.ac.id, [warta.ubaya.ac.id](http:// warta.ubaya.ac.id). Untuk menguji kebenaran data dan memperoleh data penunjang penulis menggunakan wawancara. Wawancara dilakukan pada beberapa pihak yaitu Dekan, Wakil Dekan, Ketua Jurusan Akuntansi, Ketua Jurusan Manajemen, Ketua Jurusan Ilmu Ekonomi, dosen dari masing-masing jurusan, dan mahasiswa. Setelah itu teknik pengumpulan data yang penulis gunakan selanjutnya adalah kuisioner. Kuisioner dibagikan ke mahasiswa FBE UBAYA. Tujuan pembagian kuisioner adalah untuk memperoleh data penunjang. Teori SPM yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah teori menurut Merchant dan Van Der Stede yang mengatakan bahwa ada 4 alat control dalam SPM yaitu result control, action control, personnel control, dan action control. Selain itu penulis juga membatasi SPM yang digunakan di FBE UBAYA pada visi dan misi yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Universitas Surabaya (UBAYA) adalah sebuah universitas swasta yang didirikan pada tanggal 11 Maret 1968 di Surabaya dengan memiliki 3 fakultas pertama yaitu Fakultas Farmasi, Fakultas Hukum, dan Fakultas Ekonomi. Dengan berjalannya waktu, UBAYA terus mengembangkan fakultas yang dimiliki. Kemudian terjadi transformasi dari Fakultas Ekonomi (FE) menjadi Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) yang diresmikan sejak tanggal 24 Agustus 2009. Saat ini FBE mempunyai tiga jurusan / program studi (S1-reguler), yaitu ilmu ekonomi, manajemen, dan akuntansi. Pada penelitian ini, penulis mengambil data pada ketiga jurusan tersebut.

FBE UBAYA memiliki visi yaitu “Menjadi Sekolah Bisnis unggul yang berkomitmen pada pengembangan etika, profesionalisme, dan jiwa kepemimpinan”. Selain visi tersebut, FBE UBAYA juga memiliki misi yaitu “Mentransformasikan kehidupan dan melayani masyarakat melalui pembelajaran holistic dan inovatif berbasiskan pengetahuan, kebijaksanaan, dan integritas.”

a. SPM yang ada di FBE UBAYA

Dengan berdasarkan visi dan misi tersebut FBE UBAYA merancang Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). SPM yang dirancang berupa *result control*, *action control*, *personnel control*, dan *cultural control*. *Result control* yang ada di FBE UBAYA dibagi menjadi 2, yaitu untuk dosen dan mahasiswa.

Result control untuk dosen ada 3 yaitu gambaran umum pekerjaan dosen, penilaian kinerja dosen, dan *reward* untuk dosen. Gambaran umum pekerjaan dosen merupakan salah satu bentuk dari *result control* yaitu *defining performance dimensions*. Dengan memberikan dimensi kinerja yang jelas apa saja yang harus dilakukan maka akan membantu dosen untuk mencapai tujuan FBE UBAYA. Ada tugas utama yang harus dilakukan oleh seorang dosen yaitu Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Dengan melakukan Tri Dharma tersebut dosen dapat mengalami kenaikan pangkat. Pangkat dosen yaitu Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru besar. Selain itu, dosen juga akan diberikan berbagai macam peraturan yang telah tertulis lengkap dalam Peraturan Kerkayawanan. Sedangkan untuk proses belajar

mengajar di kelas, dosen diberikan kebebasan tetapi tetap sesuai dengan *rule* yang ada. Setelah mengetahui apa yang harus dosen lakukan, dosen juga akan diberikan penilaian. Cara untuk menilai kinerja dosen dapat melalui berbagai cara yaitu melalui pemberian kuisisioner ke mahasiswa, *finger print*, dan *credit point* pada Tri Dharma Universitas. Penilaian kinerja dosen ini termasuk dalam *measuring performance*. Bagi dosen yang memberikan kinerja yang maksimal akan diberikan *reward*. Di FBE UBAYA *reward* yang diberikan bisa bermacam-macam, yaitu kenaikan gaji, piagam kesetiaan, dan lain-lain. *Reward* tersebut merupakan salah satu bentuk dari *result control* yaitu *providing rewards*, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dosen.

Sedangkan *result control* untuk mahasiswa, yaitu gambaran umum perkuliahan, evaluasi studi, serta beasiswa dan penghargaan. Gambaran umum perkuliahan digolongkan dalam *defining performance dimensions*. Dengan memberikan gambaran yang jelas kepada mahasiswa bagaimana sistem perkuliahan di UBAYA, maka akan membantu mahasiswa dalam bertindak dan berusaha untuk menyelesaikan perkuliahannya hingga memperoleh gelar Sarjana. Gambaran umum tersebut diberikan pada saat mengikuti Masa Orientasi Bersama (MOB), kemudian di setiap minggu pertama perkuliahan, dosen juga akan memberitahukan secara jelas bagaimana tugas, komposisi penilaian, cara mengajar dosen, dan lain-lain. Kemudian mahasiswa juga akan diberikan evaluasi studi untuk menilai kemampuan mahasiswa. Evaluasi studi merupakan salah satu bentuk dari *result control* yaitu *measuring performance* dan *setting performance target*. Di FBE UBAYA, terdapat 2 tahapan evaluasi studi, yaitu tiap akhir semester dan evaluasi dua tahun pertama dan dua tahun kedua. Bagi mahasiswa yang mampu memberikan kinerja yang lebih di atas standar maka akan diberikan suatu *reward*, yaitu berupa beasiswa dan penghargaan. Beasiswa dan penghargaan tersebut digolongkan dalam *providing rewards*.

Control lain yang diterapkan FBE UBAYA adalah *action control*. *Action control* yang ada di FBE UBAYA yaitu berupa peraturan dan sanksi. Peraturan dan sanksi tersebut ada yang untuk dosen dan mahasiswa. Di FBE UBAYA ada 2 jenis dosen, yaitu dosen tetap dan dosen Luar Biasa (LB). Untuk dosen tetap ada peraturan kekaryawanan yang dibuat oleh yayasan. Peraturan tersebut berisi

tentang semua hal, baik itu peraturan yang berkaitan dengan masalah *recruitment*, seleksi, pemberian pelatihannya, masalah cuti, juga masalah teguran-tegurannya, masalah pemberian sanksi dan juga masalah untuk pemberian masalah terkait penggajiannya dan sebagainya. Sedangkan untuk dosen LB biasanya yang memberi peraturan tersebut dari PJMK-nya yang akan mengevaluasi setiap semesternya. Selain peraturan tersebut, ada juga sanksi yang diberikan jika dosen melanggar peraturan tersebut yaitu berupa peringatan, potong gaji, dan lain-lain. Peraturan dan sanksi tersebut masuk ke dalam salah satu bentuk dari *action control* yaitu *action accountability*.

Sedangkan peraturan dan sanksi untuk mahasiswa ada bermacam-macam, diantaranya yaitu peraturan untuk kegiatan perkuliahan dan ujian. Beberapa peraturan untuk kegiatan perkuliahan yaitu hadir tepat waktu, menempati ruang kuliah yang tepat, mengisi presensi dan dilarang keras menandatangani presensi mahasiswa lain, berpakaian rapi dan bersikap sopan. Sedangkan beberapa peraturan untuk ujian yaitu jumlah presensi pada mata kuliah tersebut lebih dari 75%, hadir lebih awal atau batas keterlambatan maksimal 15 menit, berpakaian rapi dan bersepatu sesuai ketentuan, membawa KTM, dilarang keras berbuat kecurangan selama ujian. Bagi mahasiswa yang melanggar maka tentu akan ada sanksi yang diberikan. Sanksi yang diberikan disesuaikan dengan pelanggaran. Untuk pelanggaran akademik, sanksi diberikan berupa peringatan, pengurangan nilai ujian pada mata kuliah atau kegiatan akademik, dan lain-lain. Sedangkan sanksi untuk pelanggaran yang tidak termasuk kegiatan akademik, yaitu memperoleh sanksi berupa peringatan / pembinaan secara tertulis, peringatan keras, dan lain-lain. Peraturan dan sanksi tersebut digolongkan dalam *action accountability*. Melalui pengendalian ini dapat mengarahkan mahasiswa untuk bertanggung jawab pada setiap tindakannya. Peraturan dan sanksi tersebut dikomunikasikan melalui CD Pedoman dan terus diperkenalkan oleh dosen melalui pembiasaan dalam kegiatan perkuliahan. Dosen juga akan mengawasi perilaku mahasiswa dan jika ada yang tidak sesuai maka akan ditegur dan diberikan sanksi.

Control selanjutnya adalah *personnel control*. *Personnel control* yang ada di FBE UBAYA ada 2 yaitu untuk dosen dan mahasiswa. Untuk dosen dengan mempekerjakan dosen yang kompeten di bidangnya, serta dengan memberikan pelatihan untuk calon dosen dan dosen tetap. Untuk bekerja menjadi dosen di FBE UBAYA ada beberapa persyaratan, yaitu minimal S2, memiliki pengetahuan yang sesuai dengan yang akan diajarkan, memiliki pengetahuan tentang bagaimana cara mengajar dan lain-lain. Selain itu calon dosen yang memenuhi persyaratan akan mengikuti berbagai tes yang akan diadakan baik di universitas maupun jurusan. Cara ini adalah bentuk dari *selection and placement*. Bagi dosen yang diterima bekerja di FBE UBAYA akan diberikan pelatihan. Pelatihan tidak hanya diberikan untuk dosen yang baru masuk (calon dosen) tetapi juga diberikan kepada dosen tetap. Pelatihan ini digolongkan dalam *training*. Pelatihan yang diberikan pada calon dosen yaitu seluruh dosen baru dikumpulkan lalu diterangkan bagaimana sejarah UBAYA, bagaimana visi dan misi UBAYA, bagaimana cara belajar mengajar, dan lain-lain. Sedangkan pelatihan untuk dosen tetap dapat bermacam-macam atau yang dikenal dengan *upgrading* dosen, yaitu mendanai dosen yang ingin melakukan studi lanjut dosen, penelitian, mempresentasikan papernya di *conference*, *workshop*, seminar, pelatihan untuk bidang ilmunya, mengikuti sertifikasi profesi untuk bidang ilmunya.

Sedangkan *personnel control* untuk mahasiswa, yaitu melalui kegiatan perkuliahan yang tidak hanya mengajarkan teori tetapi juga praktek, contohnya seperti Kewirausahaan, selain itu mahasiswa juga diberikan seminar, mahasiswa yang berprestasi dapat mengasah kemampuannya dengan mengikuti perlombaan dan akan didanai oleh UBAYA, mahasiswa juga dapat mengikuti organisasi kemahasiswaan yang dapat mengasah *soft skill*, FBE UBAYA juga memiliki asisten dosen yang akan memberikan pelatihan lebih kepada mahasiswa, FBE UBAYA juga memiliki UBAYA *Language Center* (ULC) untuk mahasiswa yang ingin mengikuti kursus bahasa, UBAYA juga menyediakan *Career Assistant Center* (CAC) untuk informasi lowongan pekerjaan, FBE UBAYA juga menyediakan *Academic Advisor* (AA) untuk memberikan pendampingan pada mahasiswa agar dapat meningkatkan kesadaran dan kemandirian mahasiswa supaya dapat menyelesaikan studi dengan baik, tidak hanya itu saja, UBAYA juga

menyediakan kursus konsultan pajak Brevet A B untuk memberikan pelatihan pajak bagi yang mengikutinya.

Selanjutnya adalah *cultural control*. *Cultural control* yang ada di FBE UBAYA terlihat melalui budaya yang ada di universitas yaitu *multiculture*, bagaimana mengaplikasikan motto FBE UBAYA, dan pembiasaan peraturan. UBAYA merupakan universitas yang terkenal dengan *multiculture*. Terdapat berbagai macam perbedaan suku, agama, ras, latar belakang ekonomi sehingga tentunya ini adalah tantangan untuk membaurkan seluruh pihak. Cara yang dapat digunakan yaitu melalui tugas kelompok yang diberikan ke mahasiswa. Melalui tugas kelompok, mahasiswa dapat saling mengenal dan bekerja sama dengan orang-orang baru yang memiliki latar belakang berbeda, sehingga ketika bekerja nantinya mereka tidak mengalami kesulitan untuk beradaptasi dan berkomunikasi dengan orang lain. *Cultural control* selanjutnya adalah pada motto FBE UBAYA. FBE UBAYA memiliki motto *Knowledge, Wisdom, Integrity*. Motto tersebut merupakan salah satu bentuk *cultural control* yaitu *code of conduct*. Motto tersebut terus diingatkan dan diaplikasikan pada masing-masing jurusan. Cara mengaplikasikan motto tersebut dapat berbagai macam, seperti melalui perbuatan, memberikan cerita tentang kehidupan kepada mahasiswa, melalui organisasi kemahasiswaan, dan lain-lain. Selanjutnya adalah pembiasaan peraturan. FBE UBAYA memiliki beraneka ragam peraturan. Peraturan tersebut dikomunikasikan melalui Masa Orientasi Bersama (MOB), CD Pedoman Akademik, dan juga dibiasakan pada kegiatan perkuliahan sehari-hari. Contohnya tentang cara berpakaian. Jika ada mahasiswa yang tidak menggunakan pakaian sesuai dengan ketentuan maka akan diberikan teguran dan akhirnya mahasiswa terbiasa untuk berpakaian rapi ke kampus.

b. *Control problem* yang ada di FBE UBAYA

Melalui penelitian ini, penulis melihat ada 3 *control problem* yang terjadi yaitu kurangnya kemampuan berbahasa Inggris, kurangnya kemampuan dalam berkomunikasi, dan tidak dapat manajemen waktu dengan baik. Melalui hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak mahasiswa yang kemampuan bahasa Inggrisnya masih lemah, padahal bahasa Inggris sangat dibutuhkan di era

globalisasi ini. Karena pentingnya bahasa Inggris tersebut, maka FBE UBAYA merancang suatu program perkuliahan yang dapat membantu mahasiswa untuk meningkatkan kemampuan berbahasa Inggrisnya. Mahasiswa mengatakan cara tersebut dapat membantu tetapi kemampuan *speaking* mereka masih lemah. Kurangnya kemampuan berbahasa Inggris tersebut termasuk ke dalam *personal limitation*.

Selain itu kemampuan berkomunikasi mahasiswa juga lemah, sehingga dosen akan meminta mahasiswa untuk aktif di kelas, tetapi itu tidak mudah. Mahasiswa terlalu malu-malu untuk berpendapat. Kurangnya kemampuan dalam berkomunikasi tersebut merupakan salah satu bentuk dari *personal limitation*. *Control problem* selanjutnya yang penulis jumpai adalah tidak dapat memenejemen waktu dengan baik. Mahasiswa memiliki berbagai kewajiban yang harus dilakukan contohnya adalah tugas. Ada banyak sekali tugas yang diberikan oleh dosen, sehingga manajemen waktu sangat dibutuhkan. Sayangnya, ada kebiasaan buruk yang kerap kali dilakukan oleh mahasiswa, yaitu kebiasaan “serba kepepet” dan “menunda-nunda”. Sehingga banyak mahasiswa yang tidak dapat memanajemen waktunya dengan baik, bahkan beberapa mahasiswa menuturkan bahwa mereka tidak mengikuti organisasi kemahasiswaan karena terlalu sibuk dengan tugas dan takut mengganggu perkuliahan. Kurang dapat mengatur waktu tersebut merupakan salah satu contoh dari *personal limitation*.

c. Evaluasi penerapan SPM yang ada di FBE UBAYA

Melalui SPM dan *control problem* tersebut, penulis kemudian mengevaluasi penerapan SPM di FBE UBAYA. Pada *result control*, untuk melakukan evaluasi pada *control* ini maka penulis melihat pada beberapa kondisi yang ditetapkan oleh Merchant dan Van Der Stede (2007), yaitu universitas dapat menentukan apa hasil yang diinginkan pada area yang dikontrol, karyawan yang perilakunya dikontrol dapat memberikan pengaruh yang signifikan pada hasil untuk dipertanggungjawabkan, dan universitas dapat mengukur hasil secara efektif. Di FBE UBAYA, hasil yang diinginkan dapat dilihat pada visi dan misi yang ingin dicapai. Sesuai dengan visi dan misi tersebut FBE UBAYA dapat menentukan bahwa hasil yang ingin dicapai yaitu pengembangan sivitas

akademika yang memiliki penguasaan ilmu serta memiliki etika, profesionalisme, dan jiwa kepemimpinan. Sehingga di sini, penulis dapat menyimpulkan bahwa FBE UBAYA telah memenuhi kondisi pada pertama yaitu organisasi dapat menentukan apa hasil yang diinginkan pada area yang dikontrol. Melalui penelitian ini, dosen sebagai karyawan merupakan pihak yang perilakunya dikontrol oleh universitas. Dosen yang akan membentuk mahasiswa agar dapat sesuai dengan hasil yang diinginkan oleh universitas. Sehingga pada FBE UBAYA telah memenuhi kondisi kedua.

Pada kondisi ketiga yaitu universitas dapat mengukur hasil secara efektif. Untuk memenuhi kondisi ini maka ada 4 kriteria yang harus dipenuhi, yaitu ketelitian, obyektivitas, ketepatan waktu, dan dapat dipahami. Untuk dapat menilai ketelitian, penulis melihat pada bagaimana FBE UBAYA mengukur kinerja dari dosen dan mahasiswa. Untuk mengukur kinerja dosen yaitu dapat melalui banyak hal, yaitu dari mahasiswa, *finger print*, *credit point* pada Tri Dharma, sehingga kinerja dari dosen dapat diukur dengan akurat. Sedangkan untuk mengukur kinerja dari mahasiswa dapat melalui banyak hal yaitu tugas, kuis, dan ujian. FBE UBAYA juga telah menetapkan *range* nilai agar nilai dari mahasiswa dapat lebih terstandarisasi sehingga FBE UBAYA telah memenuhi kriteria ini. Sedangkan untuk menilai kriteria obyektivitas, penulis melihat pada siapa yang memeriksa kinerja dari dosen dan mahasiswa. Dosen kinerjanya dinilai oleh fakultas, Kopertis, dan mahasiswa. Sedangkan cara dosen untuk menilai kinerja dari mahasiswa, yaitu menurut dosen dan greader. Untuk memenuhi kriteria obyektivitas ini adalah orang yang dievaluasi tidak boleh melakukan penilaian. Dapat dilihat di sini FBE UBAYA telah memenuhi kriteria tersebut.

Kemudian kriteria selanjutnya adalah ketepatan waktu. Di sini penulis mengambil contoh pada berapa lama nilai ujian dan tugas diberitahukan. Di FBE UBAYA, nilai ujian baik itu UTS maupun UAS nilainya akan diberitahukan secara *online* yaitu pada My Ubaya dan ada batas waktu tertentu untuk meng-*upload* nilai. Untuk UTS biasanya batas waktu upload lebih lama daripada UAS yang hanya seminggu. Sehingga untuk nilai UTS biasanya keluar lebih lama. Jika nilai UTS keluar terlalu lama atau bahkan keluar setelah UAS, mahasiswa tidak ada bayangan bagaimana nilai UTSnya, apakah sudah baik atau belum, maka

tidak dapat memotivasi mahasiswa untuk meningkatkan nilainya di UAS. Di sini penulis menyimpulkan bahwa pada kriteria ini masih belum terpenuhi. Kriteria selanjutnya adalah dapat dipahami. Untuk memenuhi kriteria ini maka *result control* tersebut harus dapat dipahami oleh mahasiswa dan dosen. Penulis menyimpulkan control ini telah dapat dipahami karena dosen telah mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tanggung jawabnya dan bagaimana dosen akan membentuk mahasiswa agar sejalan dengan tujuan universitas. Mahasiswa juga telah mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan untuk mempengaruhi hasil yang diinginkan oleh universitas.

Selanjutnya, untuk mengevaluasi *Action Control* yang ada di FBE UBAYA maka ada beberapa kondisi yang harus dipenuhi, yaitu organisasi dapat menentukan apa tindakan yang diinginkan dan yang tidak diinginkan, serta Organisasi dapat meyakinkan bahwa tindakan yang diinginkan atau yang tidak diinginkan tersebut dapat terjadi atau tidak dapat terjadi. Penulis melihat bahwa FBE UBAYA telah menerapkan *Action Control* dengan baik dan telah memenuhi kondisi tersebut. Karena peraturan telah dibuat sangat rinci dan detail, serta telah mengatur pada berbagai macam aspek. Begitu juga dengan sanksi yang diberikan, jika ada mahasiswa dan dosen yang melanggar peraturan tersebut, universitas dapat mengambil tindakan yang jelas dengan memberikan sanksi tegas yang sesuai dengan pelanggaran tersebut. Sehingga melalui peraturan dan sanksi tersebut perilaku mahasiswa dan dosen dapat dikendalikan.

Untuk menilai kondisi kedua maka ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi yaitu ketelitian, obyektivitas, ketepatan waktu, dan dapat dipahami. Untuk melihat apakah FBE UBAYA telah memenuhi 4 kriteria tersebut maka penulis melihat kejadian di lapangan bagaimana penerapan peraturan tersebut, yaitu pada peraturan tentang cara berpakaian, batas keterlambatan, presensi, selama ujian, serta pada kegiatan perkuliahan. FBE UBAYA memiliki peraturan yang mewajibkan mahasiswanya untuk berpakaian rapi yaitu dengan menggunakan baju berkerah dan bersepatu. Menurut penurutan dari beberapa mahasiswa, mereka mengatakan bahwa mereka selalu menggunakan pakaian sesuai ketentuan untuk kelas dosen, sedangkan pada kelas asistensi dan saat kerja kelompok beberapa dari mereka biasanya menggunakan kaos dan sandal. Dapat

terlihat di sini bahwa mahasiswa memahami peraturan tersebut walaupun ada oknum-oknum yang melanggar. Jika ada mahasiswa yang melanggar maka dosen wajib untuk menegurnya. Menurut hasil penelitian, penulis menyimpulkan bahwa ada dosen yang memperhatikan dan menegur, tetapi ada juga yang tidak memperdulikannya, khususnya pada dosen LB.

Selanjutnya adakah batas keterlambatan. Batas keterlambatan masuk kelas yang ada di FBE UBAYA yaitu 15 - 20 menit dan jika ada mahasiswa yang lebih dari itu maka tidak dapat masuk kelas. Menurut hasil penelitian, penulis menyimpulkan bahwa ada dosen yang menegur dan melarang mahasiswa untuk masuk kelas dan ada juga yang tidak peduli mahasiswa mau masuk jam berapapun tetap diperbolehkan. Selain itu, penulis melihat pada peraturan tentang presensi. FBE UBAYA mewajibkan mahasiswanya untuk menghadiri kegiatan perkuliahan dan mengisi presensi. Selain itu mahasiswa juga tidak diperbolehkan untuk menandatangani presensi mahasiswa lain atau yang sering disebut dengan titip absen (TA). Bagi mahasiswa yang ketahuan TA atau menTA-kan maka akan diberikan sanksi khusus. Melalui hasil penelitian, penulis menyimpulkan bahwa ada banyak mahasiswa yang berani untuk menTA-kan presensi mahasiswa lain. Mereka berani TA karena ada beberapa dosen yang kurang memperhatikan tentang presensi sehingga mahasiswa memanfaatkan peluang tersebut.

Peraturan selanjutnya adalah peraturan selama ujian. Di FBE UBAYA ujian akan diawasi oleh dosen, pegawai Tata Usaha (TU), dan asisten dosen. Mereka bertanggung jawab untuk mengawasi agar tidak ada mahasiswa yang menyontek, sayangnya menurut hasil penelitian terkadang ada pihak yang tidak peduli dengan mahasiswa, ada pengawas yang ramai sendiri, dan ada juga yang meninggalkan ruangan, dan akhirnya itu dapat dijadikan kesempatan bagi mahasiswa untuk menyontek. Selanjutnya adalah peraturan selama kegiatan perkuliahan. Pada kegiatan perkuliahan, dosen dapat menggunakan berbagai macam cara untuk mengajar. Tetapi terkadang mahasiswa bosan dan akhirnya memilih untuk melakukan hal lain, seperti ramai, bermain HP(*handphone*), mengerjakan tugas mata kuliah lain, dan lain-lain. Jika ada mahasiswa yang melakukan tindakan tersebut ada dosen yang akan langsung menegur, ada juga

yang membiarkan karena mahasiswa dianggap sebagai insan dewasa yang bertanggung jawab pada perbuatannya.

Di atas penulis telah memberikan gambaran bagaimana penerapan dari masing-masing aturan yang telah dipilih. Pada kriteria ketelitian, penulis melihat peraturan yang ada sangat beragam dan detail, sehingga mahasiswa atau dosen yang melanggar tentu akan diberikan sanksi yang tepat. Selanjutnya, pada masing-masing peraturan tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa mahasiswa memahami peraturan yang telah diterapkan, baik itu aturan tentang cara berpakaian, ujian, presensi, dan lain-lain. Peraturan tersebut telah dikomunikasikan dengan baik kepada setiap mahasiswa dan mahasiswa melaksanakannya, walaupun ada juga mahasiswa yang tidak melaksanakannya. Sehingga penulis menyimpulkan bahwa telah memenuhi kriteria dapat dipahami.

Kemudian pada kriteria selanjutnya adalah obyektivitas. Untuk melihat kriteria ini, penulis melihat bagaimana dosen dan asdos dalam mengatasi mahasiswa yang berperilaku menyimpang. Menurut penulis, UBAYA memiliki dosen dan asdos yang telah benar-benar menerapkan aturan. Ketika ada mahasiswa yang melanggar aturan, baik dosen ataupun asdos akan menegur dan memberikan sanksi, walaupun ada yang kurang menerapkan peraturan tersebut. Kriteria selanjutnya adalah ketepatan waktu. Melalui hasil penelitian, penulis menyimpulkan bahwa ada dosen yang melaksanakan dan menjalankan peraturan tersebut dan ada yang kurang peduli. Bagi dosen yang kurang peduli, mahasiswa dapat memanfaatkan „peluang’ tersebut. Sehingga perilaku mahasiswa tidak akan sejalan dengan organisasi.

Secara keseluruhan, penulis menyimpulkan bahwa, *action control* telah diterapkan telah cukup baik. Pada poin pertama telah terlihat, bagaimana universitas merancang peraturan tersebut. Sedangkan pada poin kedua, penulis melihat dari penerapannya. Menurut penulis, peraturan dan sanksi tersebut masih kurang diterapkan, baik itu oleh dosen, asdos, ataupun mahasiswa. Masih ada dosen dan asdos yang kurang memperhatikan bagaimana perilaku mahasiswa, apakah mahasiswa telah menerapkan peraturan tersebut, apakah mahasiswa telah menggunakan pakaian sesuai ketentuan atau belum, dan lain-lain.

Evaluasi selanjutnya yaitu pada *personnel control*. *Personnel control* dari masing-masing universitas dapat terlihat melalui kegiatan di dalam perkuliahan dan di luar perkuliahan. Pada kegiatan perkuliahan, selain tatap muka dengan dosen, ada berbagai cara lain yang digunakan dosen untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh mahasiswa, yaitu memberikan tugas dan kuis, memotivasi mahasiswa, meminta mahasiswa untuk aktif di kelas, dan lain-lain. Dosen terkadang memberikan tugas dan kuis. Tugas yang diberikan dapat berbagai macam bentuknya. Melalui hasil wawancara mahasiswa menuturkan tugas yang diberikan banyak dan cukup menyita banyak waktu. Di sini, penulis melihat ini adalah cara dosen untuk membuat mahasiswa belajar mengatur waktu, tetapi yang penulis temukan dari hasil wawancara justru mahasiswa kesulitan mengatur waktu. Banyak diantaranya yang mengatakan bahwa tidak dapat melakukan kegiatan lain di luar karena memiliki kewajiban dengan tugas. Di sini penulis melihat bahwa FBE UBAYA perlu melihat lagi apakah tugas yang diberikan tersebut benar-benar dapat menambah kompetensi mahasiswa atau tidak, atau tugas dapat diberikan dalam bentuk yang berbeda.

Di dalam kegiatan perkuliahan, terkadang selain mengajar, dosen juga memotivasi mahasiswa. Motivasi dari dosen tersebut dapat dibagikan melalui cerita pengalaman hidup, cerita tentang pekerjaan dan lain-lain. Di sini, penulis melihat bahwa motivasi-motivasi tersebut sebaiknya terus dilakukan oleh setiap dosen. Karena menurut hasil wawancara yang penulis temukan masih banyak mahasiswa yang belum mengetahui ke arah yang akan dia tuju ketika dia lulus nanti dan juga penulis melihat masih banyak mahasiswa yang belum memahami bagaimana kondisi di luar lingkungannya. Sehingga peran dosen cukuplah penting, yaitu tidak hanya memberitahukan ilmunya tetapi juga memotivasi

Ada beberapa dosen yang meminta mahasiswa untuk aktif di kelas. Tetapi menurut penuturan beberapa dosen, itu tidak selalu berhasil. Masih banyak mahasiswa yang masih takut berbicara di depan umum untuk mengemukakan pendapatnya. Di sinilah peran dosen kembali sangat penting, dosen harus terus memotivasi mahasiswa dan membuat suasana kelas menjadi hidup, atau dapat juga dengan mengajukan tanya jawab dengan menunjuk langsung mahasiswa atau mahasiswa secara sukarela menjawab. Dengan demikian mahasiswa akan terbiasa

berbicara di depan umum, sehingga ketika kelak mahasiswa tersebut telah bekerja jadi terbiasa dan tidak malu-malu lagi.

Selain itu, seperti yang telah penulis sebutkan di atas ada control problem yang dihadapi oleh mahasiswa, yaitu kurangnya kemampuan bahasa Inggris, sehingga FBE UBAYA merangkai berbagai cara agar mahasiswa dapat meningkatkan kemampuannya, yaitu dengan menggunakan buku wajib dalam bahasa Inggris, memberikan tugas yang membuat mahasiswa harus membaca jurnal internasional, dan lain-lain. Tetapi itu masih kurang efektif. Selain itu, FBE UBAYA juga telah menetapkan batasan minimal agar mahasiswa dapat dikatakan lulus dari FBE UBAYA yaitu 450, tetapi banyak mahasiswa yang tidak mengetahui standar tersebut. Di sisi lain, yang kurang diterapkan pada masing-masing universitas adalah bagaimana mempraktekkan berbicara bahasa Inggris (*speaking*) tersebut. Mahasiswa cenderung pintar dalam membaca buku atau jurnal bahasa Inggris, tapi kesulitan dalam berbicara. Sehingga penulis merasa FBE UBAYA harus mulai melakukan upaya khusus agar mahasiswa dapat belajar berbicara bahasa Inggris.

Selanjutnya pada kegiatan di luar perkuliahan, selain kegiatan belajar mengajar di dalam kelas, mahasiswa dapat mengembangkan *skill* yang dimiliki dengan mengikuti berbagai kegiatan yang telah disediakan oleh masing-masing universitas. Untuk memotivasi mahasiswa mengikuti kegiatan tersebut FBE UBAYA memiliki minimal Poin Kemahasiswaan, yaitu 100. FBE UBAYA memperbolehkan mahasiswa memperoleh poin dari banyak hal, yaitu organisasi kemahasiswaan, seminar, ataupun acara-acara tertentu.

Pada hasil wawancara yang penulis lakukan, banyak mahasiswa yang juga telah mengikuti organisasi kemahasiswaan. Mereka bebas memilih sesuai minat, bakat dan keinginan masing-masing. Sayangnya, masih banyak mahasiswa yang tidak mau mengikuti organisasi kemahasiswaan, karena malas, ataupun karena takut mengganggu nilai. Di sini mahasiswa perlu di motivasi untuk mengembangkan diri, karena mahasiswa yang memiliki *hardskill* itu sudah biasa, tetapi mahasiswa yang memiliki *hardskill* dan *softskill* itu baru luar biasa.

Selain itu, hal lain yang ingin penulis soroti di sini adalah pada poin kemahasiswaan. Karena penulis melihat ada ketidaktegasan dalam peraturan

tersebut. Di sini UBAYA harus mulai menegatkan peraturan tersebut agar mahasiswa dapat mengikuti berbagai kegiatan kemahasiswaan. Penulis menyimpulkan bahwa FBE UBAYA telah memiliki *personnel control* yang telah diterapkan dengan baik, walaupun ada beberapa yang penulis lihat masih kurang.

Control selanjutnya yang dapat penulis evaluasi adalah *cultural control*. Di dalam universitas juga ada *cultural control* yang dibagikan antar dosen, antar dosen ke mahasiswa, ataupun antar mahasiswa sehingga secara tidak langsung akan mempengaruhi perilaku dosen dan mahasiswa. Contohnya, UBAYA yang merupakan universitas dengan *multiculture*. *Multiculture* tersebut dapat dilihat pada mahasiswanya yang berasal dari seluruh pelosok Indonesia. Perbedaan bahasa dan budaya dari masing-masing daerah merupakan salah satu kesulitan untuk berkomunikasi satu sama lain. Melalui hasil wawancara, penulis menyimpulkan bahwa mahasiswa tidak mengalami kesulitan untuk berkomunikasi satu sama lain, cara yang digunakan FBE UBAYA untuk memperkenalkan mahasiswa juga sangat berguna yaitu dengan kerja kelompok. Mahasiswa dapat mengenal orang dan budaya baru sehingga akan membantu mereka ketika di dunia luar nantinya.

Selain itu UBAYA memiliki motto *Knowledge, Wisdom, dan Integrity*. Motto tersebut diaplikasikan melalui banyak hal, contohnya seperti melalui kegiatan perkuliahan dan organisasi. Diharapkan kelak ketika keluar dari UBAYA mahasiswa dapat terus menanamkan ketiga nilai tersebut. Cara menanamkan dapat beraneka ragam yaitu melalui perbuatan ataupun dengan menanam nilai-nilai kehidupan melalui cerita yang dibagikan ke mahasiswa, tetapi penulis melihat bahwa masih banyak dosen yang hanya berfokus pada *knowledge*, tetapi pilar yang lain dilupakan.

Menurut Merchant dan Van Der Stede (2007) *cultural control* terkadang tidak dapat terlihat secara langsung. Karena karyawan hanya melakukan apa yang seharusnya dikerjakan, mereka terkadang tidak menyadari ada norma yang saling dibagikan antar karyawan dimana hal tersebut merupakan bagian dalam SPM. Menurut penulis, hal tersebut telah penulis temukan pada FBE UBAYA tersebut walaupun ada beberapa sisi tertentu yang masih kurang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Melalui hasil penelitian ini, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa SPM juga dapat diterapkan di dalam organisasi *non-profit* seperti universitas. Masing-masing universitas tentu memiliki visi dan misi. Dengan berdasarkan visi dan misi tersebut universitas dapat merangkai SPM. Begitu pula dengan yang penulis temukan di FBE UBAYA. Melalui hasil penelitian ini, penulis dapat menyimpulkan bahwa SPM yang ada di FBE UBAYA telah berjalan dengan baik, baik secara tertulis ataupun dalam penerapannya. Dosen sebagai karyawan yang perilakunya dikontrol dapat memberikan kinerja yang baik dan dapat membentuk mahasiswa sejalan dengan visi dan misi dari FBE UBAYA. Tetapi melalui penelitian ini, penulis melihat masih ada *control problem* yang terjadi, sehingga SPM yang ada perlu dievaluasi dan diperbaiki agar dapat meminimalkan *control problem* yang terjadi dan mencapai tujuan universitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2014. **Pengangguran Terbuka Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan 2004-2014**. www.bps.go.id. Diakses pada 23 Februari 2015
- Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya. 2014. **Berita Terbaru**. <http://fbe.ubaya.ac.id>. Diakses pada 6 Desember 2014
- Merchant, K.A, and W.A. VanDer Stede. 2007. ***Management Control System : Performance Measurement, Evaluation and Incentives***. 2nd. Prentice Hall : UK
- Universitas Surabaya. 2014. **Berita Terbaru**. <http://www.ubaya.ac.id>. Diakses pada 6 Desember 2014
- _____. 2014. **Pedoman Mahasiswa UBAYA 2014 - 2015**. Surabaya
- Warta Universitas Surabaya. **Seputar Kampus**. <http://warta.ubaya.ac.id>. Diakses pada 5 Desember 2014