

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Aktivitas bisnis dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis akan terus mengalami perubahan dari waktu ke waktu mengikuti perkembangan dunia bisnis. Organisasi atau perusahaan yang sedang berada pada masa perubahan lingkungan harus mampu menyesuaikan diri agar mempertahankan atau meningkatkan keefektifannya. Perubahan-perubahan yang banyak terjadi pada lingkungan bisnis ini dapat menciptakan peluang bisnis yang besar sekaligus juga menciptakan tantangan bisnis yang besar. Terciptanya peluang bisnis yang besar mengakibatkan meningkatnya persaingan bisnis pada era modern. Persaingan membuat perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang sedang berlangsung agar perusahaan dapat tetap bertahan hidup dan mampu berkembang dalam kondisi lingkungan saat ini.

Upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan menjadi salah satu tantangan bisnis tersendiri di kalangan pengusaha. Tantangan bisnis berupa persaingan dapat tercipta dari adanya peluang bisnis yang besar. Menurut Waringin (2018), terdapat 6 peringkat jenis usaha yang memiliki peluang bisnis besar di tahun 2018 yaitu: bisnis *online (internet marketer)* yang menduduki peringkat pertama dan menjadi tren, usaha waralaba (*franchise*), industri hiburan (*entertainment*), industri kreatif, usaha di bidang jasa, dan usaha di bidang properti.

Peluang bisnis yang besar dapat menciptakan persaingan yang ketat. Peluang bisnis di bidang usaha jasa pada era modern ini menduduki peringkat kelima. Pengusaha di bidang jasa perlu mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan-persaingan yang mungkin muncul akibat dari peluang bisnis tersebut. Persaingan ini memacu perusahaan jasa untuk dapat meningkatkan kualitas agar dapat bertahan hidup dan tidak kehilangan pangsa pasar. Perusahaan jasa harus dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas berupa pelayanan, menciptakan kenyamanan, dan profesionalitas karena menjadi bagian terpenting dalam keberlangsungan hidup usaha jasa tersebut.

Banyak contoh jenis perusahaan di dunia yang sedang berupaya mempertahankan bahkan dinyatakan gagal dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Sebagian besar dari perusahaan tersebut lalai dalam memperhatikan peluang dan tantangan serta kurang peka terhadap perubahan-perubahan yang sedang terjadi.

Diantaranya ialah perusahaan Nokia yang berasal dari Finlandia, perusahaan Eastman Kodak yang berasal dari New York, dan perusahaan lainnya. Perusahaan Nokia sukses dan terkenal dengan ponsel kebanggaannya sejak tahun 1950, memiliki keunggulan pada baterai yang berukuran sangat kecil namun memiliki penyimpanan daya lebih tahan lama dan ponsel tersebut diberi harga relatif terjangkau. Seiring berjalannya waktu dan perkembangan teknologi, Nokia tersaingi dengan perusahaan produsen ponsel seperti Apple dan Samsung. Apple melakukan sebuah penelitian dan menemukan bahwa konsumen menginginkan ponsel yang terintegrasi dengan perangkat internet (*mobile internet*) dan tidak cukup hanya digunakan untuk sarana telepon saja sehingga perusahaan Apple memproduksi ponsel sesuai dengan kebutuhan konsumen dilengkapi dengan sistem operasi yang canggih. Berbeda dengan perusahaan Nokia. Nokia tetap bertahan dengan ponsel kebanggaannya tanpa memperhatikan keinginan konsumen dan bertahan menggunakan sistem operasi *Windows Phone* meskipun konsumen belum menghendaki dan tidak menerima sistem operasi tersebut (Purwanto, 2013).

Perbedaan strategi yang terlihat dari keengganan manajemen perusahaan untuk berubah mengikuti perkembangan tren membuat perusahaan Nokia menjadi kalah bersaing. Hingga tahun 2018, perusahaan Nokia sedang mencoba mengikuti tren dengan menggunakan sistem operasi *Andorid* namun terlihat bahwa perusahaan Nokia terlambat untuk berinovasi sedangkan pangsa pasar telah banyak berubah setelah dimasuki oleh perusahaan ponsel (pesaing-pesaing) yang bertambah banyak jumlahnya. Keterlambatan berinovasi juga terjadi pada perusahaan Eastman Kodak yang berdiri pada tahun 1892, di mana Eastman Kodak kalah bersaing dengan pesaingnya yang menawarkan produk digital sedangkan Eastman Kodak tetap bertahan pada 2 produk dominan pasar saat itu yaitu kamera poket dan *roll film* sehingga membuat Eastman Kodak kehilangan pangsa pasarnya, seperti dimuat di surat kabar *online* detikFinance (“Lika-Liku Bangkrutnya Kodak”, 2012).

Kegagalan bisa terjadi pada semua ukuran, jenis, dan bentuk perusahaan, baik perusahaan berskala besar/kecil, nasional/internasional, terbuka/tertutup, maupun perusahaan dagang/jasa. Namun pada umumnya, hal yang menyebabkan organisasi mengalami penurunan hingga kegagalan dalam mempertahankan keberlangsungan hidupnya ialah adanya unsur ketidaksengajaan dari manajemen perusahaan ketika membuat suatu keputusan strategis yang tidak efektif atau tidak tepat. Menurut Coulter (2005:236), penyebab perusahaan mengalami penurunan (*decline*) hingga menuju kegagalan dalam mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan ialah adanya

kontrol/pengendalian keuangan yang tidak memadai, tidak terkendalinya biaya-biaya atau biaya yang dibebankan terlalu tinggi, munculnya pesaing-pesaing baru, terjadinya pergeseran permintaan konsumen yang tidak terduga, terlambat atau bahkan tidak ada respon atas perubahan eksternal dan internal yang signifikan, dan pertumbuhan yang terlalu cepat.

Upaya perusahaan untuk dapat mempertahankan keberlangsungan hidup dan mencegah terjadinya kegagalan membutuhkan strategi yang efektif, baik dari penyusunan perencanaan strategi, pelaksanaan strategi, hingga mengevaluasi strategi jika diperlukan untuk melakukan perubahan strategi sebagai bentuk dari adaptasi perusahaan. Keefektifan strategi didasarkan pada konsep manajemen tingkat atas, khususnya tentang bagaimana membuat bisnis lebih sukses dengan menghubungkan visi dan kinerja yang tinggi (Walker & Madsen, 2016:169). Strategi menjadi sangat penting bagi perusahaan karena memberikan arahan dasar kegiatan perusahaan jangka panjang (*intended strategy*); membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi sehingga jika terjadi perubahan, perusahaan dapat dikendalikan dengan strategi yang telah dibuat agar kembali pada arahan awal atau bahkan membuat strategi baru berjangka pendek (*emergent strategy*); dan strategi dapat membuat sistem kerja perusahaan menjadi lebih efektif.

Strategi yang efektif dan tepat juga dapat membantu perusahaan yang berada pada siklus hidup tahap baru (*small/startup*) dapat berkembang hingga memasuki tahapan pertumbuhan (*growing*), hingga perusahaan yang berada pada tahapan kedewasaan (*mature*) tetap bertahan pada tahapan tersebut atau bahkan menuju ke tahap penurunan (*decline*) jika manajemen perusahaan salah mengambil keputusan strategi. Tanpa adanya strategi yang efektif, perusahaan yang sukses dalam pasar dapat berubah menjadi perusahaan yang cepat kehilangan keuntungan dalam pasar dan dapat mengalami penurunan dalam siklus hidupnya pula (Walker & Madsen, 2016:10). Oleh karena itu, untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas hidup perusahaan, atau bahkan mencegah penurunan dalam siklus hidup perusahaan, maka manajemen perusahaan harus memperhatikan penerapan strategi yang efektif dan tepat.

Siklus hidup yang dimulai dari tahapan baru (*small/startup*), tahapan pertumbuhan (*growing*), tahapan kedewasaan (*mature*), dan tahapan penurunan (*decline*) inilah yang dinamakan sebagai *Organizational Life Cycle/OLC*. Menurut Simons (2000:309-313), terdapat 3 tahapan yang khas dalam siklus hidup perusahaan yakni *start-up*, *growth*, dan *maturity*. Pada tahapan *start-up* merupakan tahap awal dari perusahaan, di mana

perusahaan belajar berkomitmen dan berjuang dalam mencapai keberhasilan dari sebuah produk dan layanan baru yaitu kemampuannya untuk bertahan hidup. Jika perusahaan baru buka dan produk baru diluncurkan lalu dalam kegiatan usahanya mengalami pertumbuhan yang cepat, maka perusahaan memasuki tahapan berikutnya yaitu tahap *growth*. Pada tahap *growth*, perusahaan mulai meningkatkan efisiensi dengan menciptakan unit kerja yang terspesialisasi, mulai melakukan *research and development* (R&D) untuk perkembangan produk, mulai menetapkan anggaran dan target kinerja, serta mulai menerapkan sistem pengendalian dengan hati-hati. Selanjutnya, dengan perkembangan bisnis yang semakin besar, matang, dan kompleks, perusahaan mulai dihadapkan pada tahap *maturity*. Pada tahap ini dicirikan dengan adanya persaingan divisi di berbagai pasar produk, perusahaan mulai mengelompokkan bisnis berdasarkan produk/wilayah/pelanggan, dan dibentuknya divisi baru untuk mengelola sistem perencanaan yang semakin penting dari aset hingga sumber daya yang dibutuhkan dalam bisnis.

Pada setiap tahapan OLC, dibutuhkan sebuah alat/tuas atau sistem pengendalian yang harus diintegrasikan dan diimplementasikan agar strategi dapat diterapkan dengan baik dan akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Sistem pengendalian itulah yang dinamakan dengan *Levers of Control/LoC*. LoC merupakan suatu kerangka pengukuran kinerja dan alat kontrol yang disediakan agar manajer dapat mendiagnosa perusahaan dalam menetapkan kapan dan bagaimana LoC tersebut diaplikasikan untuk mencapai tujuan dan strategi perusahaan tersebut. Simons (2000:208;275) mengklasifikasikan sistem pengendalian untuk implementasi strategi menjadi 4 yaitu *interactive control system*, *diagnostic control system*, *boundary system*, dan *beliefs system*. *Interactive control system* ialah sistem informasi formal di mana manajer secara aktif melibatkan diri ke dalam pengambilan keputusan bawahan dan aktivitas karyawan, hingga tercipta suatu dialog berkelanjutan antara atasan dan bawahan (Simons, 2000:216). *Diagnostic control system* merupakan sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk memantau hasil organisasi serta mengoreksi apakah sesuai dengan standar kinerja organisasi yang telah ditetapkan atau terjadi penyimpangan (Simons, 2000:209). *Boundary system* ialah sistem formal yang digunakan oleh manajemen tingkat atas untuk mendefinisikan dan mengkomunikasikan batasan dan aturan organisasi kepada seluruh karyawan (Simons, 2000:278-279). Sedangkan *beliefs system* merupakan sistem formal yang digunakan oleh manajer untuk mendefinisikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai dasar, tujuan, serta arahan untuk organisasi (Simons, 2000:276).

LoC harus diintegrasikan dan diimplementasikan agar tujuan perusahaan pada setiap tahapan OLC dapat tercapai. Salah satu bentuk pengintegrasian LoC dapat ditunjukkan ketika menerapkan *boundary system*. Biasanya *boundary system* berisikan kode etik, pedoman operasional, sistem penganggaran, dan sebagainya. Dalam menerapkan *boundary system* tersebut, perusahaan membutuhkan *diagnostic control system* yang dapat digunakan manajer untuk memantau hasil kinerja organisasi dan mengoreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan konsep Su dkk (2014), *boundary system* dan *diagnostic control system* banyak digunakan oleh perusahaan yang berada pada OLC tahap *maturity* sebagai alat untuk mengontrol, mengevaluasi, dan mengendalikan kinerja organisasi. Namun dalam penerapan *diagnostic control system* pada OLC tahap *maturity* juga perlu dipertimbangkan dan disesuaikan karena penggunaan *diagnostic control* dapat memperburuk kinerja apabila ada kendala pada perilaku karyawan dalam lingkungan yang memiliki aturan dan kebijakan terlalu banyak. Selain itu, *diagnostic control system* juga diperlukan dalam tahap *revival* untuk memantau hasil laporan dan meninjau variabel kinerja yang kritis. Selanjutnya, dalam menerapkan *beliefs system* di mana oleh manajer digunakan sebagai alat untuk mendefinisikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai dasar, tujuan, serta arahan untuk organisasi, memerlukan *interactive control system* sebagai media komunikasi dua arah antara manajer senior dengan bawahan pada berbagai tingkat organisasi. Berdasarkan konsep Su dkk (2014), untuk dapat meningkatkan kinerja, maka manajer dalam perusahaan yang berada pada OLC tahap *revival* perlu mempertimbangkan penggunaan *beliefs system* dan *interactive control system* dengan cara diskusi lebih sering, pertemuan dengan tatap muka, pertukaran informasi yang berkelanjutan di berbagai tingkatan hirarki sehingga dapat memfasilitasi inovasi produk dan menghasilkan ide dan inisiatif baru. Sedangkan pada tahap *decline* di mana menurut Miller & Friesen (1984:1162), penurunan dapat terjadi karena adanya tantangan dari eksternal, yang oleh Coulter (2005:236) ditunjukkan dengan munculnya pesaing-pesaing baru, terjadinya pergeseran permintaan konsumen yang tidak terduga, terlambat atau bahkan tidak ada respon atas perubahan eksternal dan internal yang signifikan, serta pertumbuhan yang terlalu cepat. Oleh sebab itu, perusahaan membutuhkan *interactive control system* yang dapat digunakan oleh manajer untuk memusatkan perhatiannya pada ketidakpastian strategis (*strategic uncertainties*), mengubah strategi ketika pasar kompetitif berubah, dan menyesuaikan strategi yang muncul secara *real-time* (Simons, 2000:208).

Kebutuhan pemilihan dan penerapan strategi yang tepat dalam mencapai tujuan perusahaan tidak kalah pentingnya dengan kebutuhan LoC sebagai alat/tuas atau sistem pengendalian yang terintegrasi di setiap tahapan OLC. Pemilihan dan penerapan strategi terjadi pada setiap tahapan OLC perlu disesuaikan dengan posisi di mana perusahaan berada, seperti halnya pada tahap *growth*/pertumbuhan di mana perusahaan perlu memperluas cakupan pasar ke bidang-bidang yang berkaitan erat dan menambah inovasi dalam lini produk (Miller & Friesen, 1984:1163) maka perusahaan membutuhkan strategi pertumbuhan-konsentrasi. Strategi konsentrasi adalah strategi pertumbuhan di mana organisasi berkonsentrasi pada lini bisnis utamanya dan mencari cara untuk memenuhi tujuan pertumbuhannya melalui perluasan kegiatan atau operasinya pada bisnis inti tersebut (Coulter, 2005:220). Selanjutnya pada tahap *maturity*/kedewasaan, perusahaan mengalami pertumbuhan yang lambat (Miller & Friesen, 1984:1163). Oleh karena itu, strategi stabilitas yakni strategi organisasi dengan upayanya mempertahankan ukuran dan kegiatan operasi bisnisnya saat ini, menjadi strategi yang tepat bagi perusahaan-perusahaan yang berada pada tahap kematangan siklus hidup industri (Coulter, 2005:235). Sedangkan pada tahap *decline*/penurunan di mana perusahaan menghadapi tantangan dari eksternal, memiliki tingkat inovasi yang rendah, pasar yang mengering, serta lebih cenderung menghindari risiko dan melakukan pemotongan harga karena adanya lingkungan yang homogen dan semakin kompetitif (Miller & Friesen, 1984:1163), maka perusahaan membutuhkan strategi pembaruan organisasi. Dalam strategi pembaruan organisasi, perusahaan dapat melakukan strategi penghematan dan perputaran dengan cara memotong biaya dan melakukan restrukturisasi untuk menghentikan penurunan kinerja organisasi dan mengembalikannya ke tingkat yang lebih diinginkan (Coulter, 2005:237-240).

Penggunaan LoC pada setiap tahapan OLC tidak terlepas dari kegunaannya dalam mengarahkan dan juga mengimplementasikan strategi. Menurut Simons (2000:302), tujuan organisasi menggunakan LoC adalah untuk mengarahkan atau memandu strategi. Agar strategi dapat diimplementasikan dengan efektif, maka LoC harus mengenali peran dari masing-masing jenis strategi tersebut. Terdapat 2 jenis strategi yang berbeda yakni *intended strategy* dan *emergent strategy*. *Intended strategy* adalah rencana strategi yang coba diimplementasikan oleh manajer dalam pasar produk tertentu berdasarkan dinamika persaingan dan kemampuan organisasi saat ini. Dengan kata lain *intended strategy* ialah strategi yang ingin dicapai manajer dan telah direncanakan dan dirumuskan dengan matang sebelum diimplementasikan. Dalam menjalankan *intended strategy*, dibutuhkan

diagnostic control system dan *boundary system* sebagai alat/tuas untuk mengkomunikasikan variabel kinerja yang kritis dan sebagai alat manajemen yang penting untuk mengubah *intended strategy* menjadi strategi yang ter-realisasikan (Simons, 2000:208,303). Namun, dalam pelaksanaan *intended strategy* tersebut, jika ditemukan adanya sebuah situasi dan keadaan yang tidak diprediksi, maka diperlukan strategi spontan yang sebelumnya tidak direncanakan. Strategi tidak direncanakan tersebut yang dinamakan sebagai *emergent strategy*. *Emergent strategy* adalah strategi yang muncul secara spontan dalam organisasi ketika karyawan merespon ancaman dan peluang yang tidak dapat diprediksi melalui percobaan dan kesalahan. Dalam melakukan eksperimen dan pencarian peluang yang dapat menghasilkan *emergent strategy*, maka dibutuhkan *beliefs system* dan *interactive control system* (Simons, 2000:303).

Selain perlu memperhatikan jenis strategi, manajer perusahaan atau organisasi juga perlu memperhatikan arah penerapan strategi agar dapat menentukan penggunaan LoC yang tepat. Pengambilan keputusan mengenai strategi perusahaan mana yang akan dipilih dan diterapkan oleh manajer harus memperhatikan 3 jenis arah strategis perusahaan, yaitu memajukan perusahaan (strategi pertumbuhan organisasi), menjaga perusahaan tetap berada di tempatnya yakni tidak bergerak maju tetapi juga tidak tertinggal (strategi stabilitas organisasi), atau membalikkan penurunan perusahaan jika perusahaan berada pada situasi penuh permasalahan sehingga perlu dilakukan strategi pembaruan organisasi (Coulter, 2005:218).

Upaya manajer dalam memilih jenis dan arah strategi, juga dalam menerapkan strategi dan sistem pengendalian mana yang sebaiknya digunakan dalam menggerakkan perusahaan, perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi. Penyesuaian tersebut oleh Otley (1980) dirumuskan dalam teori kontijensi yaitu tidak ada sistem akuntansi secara universal yang berlaku sama untuk semua organisasi dalam segala situasi. Artinya bahwa, baik sistem akuntansi maupun sistem pengendalian yang secara universal tidak selalu tepat untuk diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Suatu sistem akuntansi dan sistem pengendalian akan berbeda-beda di setiap organisasi karena adanya beberapa faktor kontijensi yang mempengaruhinya yaitu faktor dari teknologi, struktur organisasi, dan adanya pengaruh dari lingkungan masing-masing.

Beberapa penelitian terdahulu telah mencoba menjelaskan hubungan antara sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen dengan penerapan strategi pada tahapan OLC. Penelitian tersebut antara lain penelitian yang dilakukan oleh Moores dan Yuen (2001); Su, Baird, & Schoch (2013); Su dkk (2014); dan Su dkk (2015).

Moore dan Yuen (2001) meneliti tentang hubungan variabel strategi, struktur, kepemimpinan, daya gaya pengambilan keputusan dengan MAS yang dilihat dari perspektif siklus hidup organisasi. Perspektif siklus hidup organisasi pada penelitian tersebut menggunakan model siklus hidup Miller & Friesen (1983) yang terdiri dari *birth*, *growth*, *maturity*, *revival*, dan *decline*. Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi apakah *Management Accounting System (MAS)* berbeda di berbagai tahap siklus hidup organisasi dan jika demikian, apakah terdapat pola perbedaan tingkat formalitas MAS. Berdasarkan hasil penelitian, MAS berubah-ubah mengikuti karakteristik organisasi di seluruh tahap siklus hidup sehingga diperlukan alat-alat akuntansi manajemen yang dapat menjelaskan berbagai rancangan MAS pada siklus hidup yang berbeda-beda. MAS harus dirancang secara formal untuk mampu memfasilitasi perusahaan dalam mengejar strategi dengan melakukan kontrol yang berbeda-beda pada setiap tahap siklus hidup. Formalitas MAS mengalami peningkatan ketika berada pada tahap *birth* menuju *growth*, dan dari tahap *maturity* menuju *revival*. Tetapi formalitas MAS akan mengalami penurunan ketika perusahaan berada pada tahap *growth* menuju *maturity*, dan dari tahap *revival* menuju *decline*.

Penelitian terdahulu selanjutnya ialah 3 hasil penelitian berbeda yang dilakukan oleh Su dkk dari tahun 2013 hingga 2015. Pada tahun 2013, Su dkk meneliti tentang hubungan antara 3 jenis pengendalian menurut Snell's (1992) yaitu *input*, *behaviour*, dan *output*; dan siklus hidup organisasi dengan menggunakan pendekatan Miller dan Friesen (1984) yaitu *birth*, *growth*, *maturity*, *revival*, dan *decline*. Penelitian ini dilakukan untuk meneliti bagaimana penggunaan 3 jenis pengendalian tersebut berbeda dalam setiap tahapan OLC di organisasi manufaktur Australia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan penggunaan sistem pengendalian pada tahapan OLC (Su dkk, 2013). Perbedaan terletak pada tahap *birth* dan *growth* yang menggunakan pengendalian *input* dan *behaviour*, sedangkan 3 jenis pengendalian *input*, *behaviour*, dan *output* digunakan pada tahap *maturity* dan *revival*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Moore dan Yuen (2001) di mana MAS berubah-ubah mengikuti karakteristik organisasi di seluruh tahapan OLC yang ditunjukkan dari meningkatnya formalitas MAS ketika berada pada tahap *birth* menuju *growth*, dan pada tahap *maturity* formalitas MAS akan mengalami penurunan lalu akan mengalami peningkatan kembali pada tahap *revival*. Sehingga dari 2 penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan penggunaan sistem pada setiap tahapan OLC baik menggunakan sistem akuntansi manajemen maupun sistem pengendalian.

Selanjutnya pada tahun 2014, Su dkk melakukan penelitian dengan tujuan untuk menguji hubungan antara penggunaan *interactive control* dan *diagnostic control* dengan kinerja organisasi dalam tahapan OLC yang juga dilakukan pada unit bisnis manufaktur Australia. Model OLC yang digunakan pada penelitian tersebut ialah model Miller & Friesen (1983). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahap *revival*, perusahaan harus lebih mengandalkan *diagnostic control* pada laporan untuk memantau hasil kinerja yang kritis. Sedangkan pada tahap *maturity*, manajer perusahaan harus mempertimbangkan penerapan *diagnostic control* karena penggunaan *diagnostic control* dapat memperburuk kinerja mungkin dikarenakan adanya kendala pada perilaku karyawan dalam lingkungan yang memiliki banyak aturan dan kebijakan. Selain itu, *interactive control* perlu digunakan dalam tahap *growth*. Manajer perusahaan perlu melakukan diskusi dan pertemuan yang sering serta adanya pertukaran informasi antara atasan dan bawahan sebagai media untuk menyalurkan ide baru dan inisiatif mengenai inovasi produk. Sedangkan dalam tahap *revival*, *interactive control* mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan adanya peluang bagi manajemen tingkat atas untuk mengintervensi kinerja bawahan sehingga dapat merusak kinerja organisasi. Oleh karena itu, pada tahap *revival* ini, manajemen puncak atas harus membatasi keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan bawahan dengan cara memberikan wewenang otonom kepada manajer tiap-tiap divisi untuk terlibat dalam pengambilan keputusan bawahan (Su dkk, 2014). Sehingga kesimpulannya bahwa *interactive control* baik diterapkan perusahaan yang berada pada tahap *growth* sedangkan *diagnostic control* baik diterapkan pada perusahaan yang berada pada tahap *revival*.

Su dkk pada tahun 2015 juga melakukan penelitian dengan tujuan untuk menguji hubungan antara penggunaan 3 jenis pengendalian menurut Snell's (1992) yaitu *input*, *behaviour*, dan *output* dengan tingkat *Employee Organizational Commitment (EOC)* terhadap tahapan OLC. Penelitian tersebut masih tetap dilakukan pada unit bisnis manufaktur Australia dan secara khusus penelitian ini memberikan hasil bahwa manajer organisasi pada tahap *birth* dan *revival* perlu menerapkan jenis pengendalian *input* untuk dapat meningkatkan EOC (Su dkk, 2015). Pada tahap *birth*, manajer perlu menerapkan seleksi dan prosedur rekrutmen yang tepat agar dapat memilih dan mempekerjakan karyawan baru yang lebih proaktif dalam belajar. Selain itu, manajer perlu melakukan pelatihan pada karyawan lama ketika mereka diberi tanggung jawab baru. Hal ini dilakukan supaya dapat meningkatkan komitmen karyawan dalam perusahaan. Dalam tahap *revival*, di mana perusahaan berada dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian

dan tingkat persaingan yang tinggi, untuk meningkatkan EOC maka manajer harus merekrut karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang banyak agar dapat menghadapi ancaman dan membaca peluang dengan tepat, serta menawarkan program pengembangan karir kepada karyawan lama untuk memperluas jangkauan bakat dan keterampilan mereka. Sedangkan penggunaan jenis pengendalian *behaviour*, dan *output* tidak terkait dengan peningkatan EOC pada setiap tahap OLC.

Penelitian mengenai hubungan antara sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen dengan penerapan strategi pada tahapan OLC belum banyak dilakukan khususnya di Indonesia. Melihat persaingan bisnis di Indonesia yang cukup kompetitif, di mana Indonesia termasuk negara dengan perekonomian terbesar di negara ASEAN, maka perusahaan-perusahaan di Indonesia perlu memperhatikan strategi mereka agar mampu bersaing dalam perekonomian ASEAN maupun global. Berdasarkan laporan daya saing global yang disusun oleh *World Economic Forum* (WEF), Indonesia berada di peringkat ke-45 dari 140 negara. Sedangkan di tingkat ASEAN, Indonesia berada ada peringkat ke-4 dari 9 negara (Faizal, 2018). Oleh karena itu, agar tetap mampu bertahan dalam persaingan, maka perusahaan-perusahaan di Indonesia membutuhkan alat-alat perencanaan dan penerapan strategi yang tepat.

Demikian hal nya dengan C&C LS yang bergerak di bidang jasa kecantikan (perawatan rambut, wajah, dan tubuh) membutuhkan alat-alat perencanaan dan penerapan strategi yang tepat mengingat usia C&C LS mencapai 40 tahun. Telah banyak perubahan-perubahan internal maupun eksternal yang sulit untuk dihadapi oleh C&C LS. Perubahan internal yang terjadi diantaranya ialah adanya kegagalan pengendalian keuangan di bidang investasi, karyawan yang mengalami dismotivasi dalam bekerja, dan terjadi pergantian penerus usaha mengingat usia pendiri usaha mencapai usia pensiun. Sedangkan perubahan eksternal yang terjadi ialah berkurangnya jumlah pelanggan seiring bertambahnya usia pendiri usaha, kurang adanya pelanggan-pelanggan baru yang usia produktif, serta munculnya pesaing baru yang banyak jumlahnya. Perubahan-perubahan yang terjadi ini akhirnya membuat C&C LS setelah berada pada OLC tahap *maturity* mulai mengalami penurunan (*decline*) dan saat ini sedang berusaha untuk bangkit kembali (*revival*).

Penelitian terdahulu telah mencoba meneliti hubungan penggunaan sistem pengendalian pada tahapan OLC yaitu antara jenis pengendalian menurut Snell's (1992) antara lain *input*, *behaviour*, dan *output*; dengan siklus hidup organisasi menggunakan pendekatan Miller & Friesen (1984) yaitu *birth*, *growth*, *maturity*, *revival*, dan *decline*.

Meski tahapan OLC terdiri dari tahap *birth*, *growth*, *maturity*, *revival*, dan terakhir adalah tahap *decline*, namun menurut Miller & Friesen (1984:1178), tahap *decline* bisa saja terjadi hampir di semua tahapan dalam siklus hidup organisasi. Artinya bahwa semua tahapan dapat mengalami penurunan hingga berada pada tahap *decline* dan dapat mengalami pembalikan tahap melalui tahap *revival*. Mengingat pada penelitian terdahulu, di mana perusahaan manufaktur sebagai objek penelitian adalah salah satu perusahaan besar di Australia, mempunyai perbedaan dengan perusahaan kecil dalam hal jenis alat-alat pengukuran kinerja dan sistem pengendaliannya. Oleh karena itu, penelitian ini akan mencoba menganalisis keterkaitan atau hubungan antara *Levers of Control/LoC*, *Organizational Life Cycle/OLC*, dan strategi pada C&C LS yang merupakan perusahaan kecil di bidang kecantikan di Indonesia. Terdapat 4 jenis sistem pengendalian LoC yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *interactive control system*, *diagnostic control system*, *boundary system*, dan *beliefs system* menurut konsep Simons (2000:208,275), sedangkan OLC akan menggunakan pendekatan Simons (2000:309-313) yakni *start-up*, *growth*, dan *maturity* serta OLC dengan pendekatan Miller & Friesen (1984) yaitu pada tahap *revival* dan *decline*. Selanjutnya, pendekatan kontijensi juga akan digunakan dalam penelitian ini. Faktor kontijensi yang mempengaruhi perbedaan penggunaan LoC di C&C LS terletak pada OLC dan strategi sehingga pendekatan kontijensi pada penelitian ini akan digunakan untuk mengidentifikasi LoC yang sesuai saat pengimplementasian strategi pada tahapan OLC *maturity*, *decline*, dan *revival*.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini ialah: bagaimana keterkaitan antara *Levers of Control/LoC*, *Organizational Life Cycle/OLC*, dan strategi pada C&C LS?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis keterkaitan *Levers of Control/LoC*, *Organizational Life Cycle/OLC*, dan strategi pada C&C LS; serta membuat pemodelan keterkaitan antara LoC, OLC, dan strategi pada C&C LS tersebut.

1.4. Ruang Lingkup dan Fokus Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini berfokus pada keterkaitan antara *Levers of Control/LoC*, *Organizational Life Cycle/OLC*, dan strategi. Terdapat 4 jenis sistem pengendalian LoC yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *interactive control system*, *diagnostic control system*, *boundary system*, dan *beliefs system*. Selanjutnya untuk OLC hanya berfokus tahap *maturity*, *decline*, dan *revival*; serta untuk jenis strategi pada penelitian ini hanya berfokus pada *intended strategy* dan *emergent strategy*.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat akademik dan manfaat praktik, yaitu:

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara akademik yakni berkontribusi pada pengembangan literatur sistem pengendalian dengan membuat pemodelan keterkaitan antara *Levers of Control/LoC*, *Organizational Life Cycle/OLC*, dan strategi. Konsep LoC menggunakan pendekatan Simons (2000:310), di mana LoC hanya diterapkan OLC tahap *start-up*, *growth*, dan *maturity*, tidak pada tahap *decline*, dan *revival* sehingga penelitian ini secara khusus akan mencoba mengembangkan keterkaitan antara LoC, OLC, dan strategi dari tahap *maturity* hingga ke tahap *decline* dan *revival*.

2. Manfaat Praktik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktik bagi C&C LS bahwa penerapan LoC hendaknya dikaitkan dengan tahapan OLC dan strategi yang dipilih.

1.6. Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan dalam tesis ini secara garis besar adalah sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup dan fokus penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan tesis.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mengemukakan teori-teori atau konsep yang menjadi dasar penelitian untuk menjawab permasalahan, pertanyaan penelitian, dan menyusun metode penelitian.

Tinjauan pustaka terdiri dari landasan teori yang meliputi teori kontijensi, *Lever of Control/LOC*, *Organizational Life Cycle/OLC*, dan teori strategi; serta penelitian terdahulu.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari desain penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, subjek penelitian, informan penelitian, jenis dan sumber data, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, lokasi/situs/*setting* penelitian, teknik analisis data, dan kriteria keabsahan data/validitas.

BAB 4 : PAPARAN DATA, TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, proses pengumpulan data, proses penentuan informan, deskripsi informan penelitian, prosedur analisis data, serta pembahasan.

BAB 5 : SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Bab ini berisi simpulan dari penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan saat melakukan penelitian, dan saran yang diharapkan dapat berguna bagi objek penelitian dan pihak lain yang berkepentingan.