

BAB 5

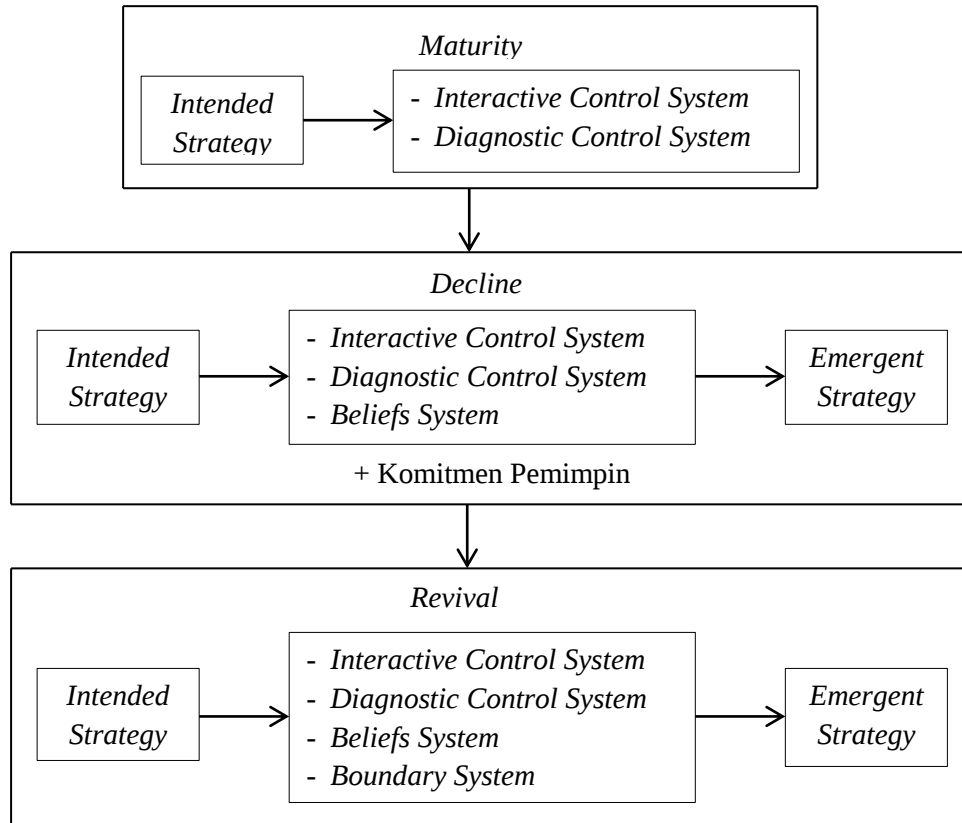
SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan *intended strategy* dan *emergent strategy*, C&C LS membutuhkan *Levers of Control/LoC* sebagai alat/tuas kontrol untuk mengarahkan atau memandu strategi tersebut. LoC yang digunakan pun juga berbeda-beda di setiap tahapan *Organizational Life Cycle/OLC*. Pada OLC tahap *maturity*, C&C LS menggunakan LoC *interactive control system* dan *diagnostic control system* dalam mengimplementasikan *intended strategy* berupa perluasan usaha dan melakukan inovasi. Namun, karena tidak adanya *beliefs system* yang digunakan untuk mendefinisikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai dasar/tujuan/arahana strategi, membuat C&C LS mengalami penurunan dalam tahap siklus hidupnya. Oleh karena itu pada OLC tahap *decline*, C&C LS menambahkan LoC berupa *beliefs system* sehingga LoC yang digunakan ialah *interactive control system*, *diagnostic control system*, dan *beliefs system*. LoC tersebut digunakan oleh C&C LS dalam mengimplementasikan *intended strategy* berupa strategi stabilitas dan *emergent strategy* berupa pemotongan biaya sehingga dapat mengembalikan tahap siklus hidup C&C LS melalui tahap *revival*. Memasuki tahap *revival*, C&C LS memutuskan untuk melengkapi sistem pengendaliannya dengan menambahkan LoC berupa *boundary system*. Hal ini dilakukan karena kekuatan dari LoC dalam menerapkan strategi tidak terletak pada bagaimana alat/tuas tersebut digunakan sendiri-sendiri, melainkan bagaimana alat/tuas tersebut terintegrasi dan saling melengkapi ketika digunakan bersama. Sehingga pada OLC tahap *revival*, C&C LS menggunakan seluruh alat/tuas LoC yakni *interactive control system*, *diagnostic control system*, *beliefs system*, dan *boundary system*. LoC tersebut digunakan oleh C&C LS dalam mengimplementasikan *intended strategy* berupa inovasi dan perbaikan kualitas sumber daya manusia; serta *emergent strategy* berupa pengurangan aset dan mengikuti perkembangan teknologi.

Pada hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya perbedaan penggunaan LoC antara konsep Su dkk (2014) dan Simons (2000) dengan hasil penelitian pada C&C LS. Perbedaan ini terjadi karena adanya beberapa faktor kontijensi yang mempengaruhinya seperti usia dan ukuran perusahaan, tingkat regulasi, faktor lingkungan, dan

tenaga/pelaku/sumber daya manusia. Selanjutnya, pemodelan yang menghubungkan keterkaitan antara LoC, OLC, dan strategi digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1.
Pemodelan Keterkaitan LoC, OLC, dan Strategi

5.2. Keterbatasan

Keterbatasan pada penelitian ini ialah

1. Penelitian tidak dapat dilakukan secara lengkap dari *Organizational Life Cycle/OLC* tahap *start-up*, *growth*, *maturity*, *decline*, dan *revival* karena tahap *start-up* dan *growth* telah terjadi di masa lampau (belasan hingga puluhan tahun yang lalu) sehingga peneliti mengalami kesulitan dalam mencari data dan informasi yang *valid* terkait dengan data tersebut.
2. Keterbatasan pada metode penelitian serta konsep keterkaitan antara *Organizational Life Cycle/OLC*, *Levers of Control/LoC*, dan strategi. Keterbatasan pada metode penelitian terletak pada sepanjang penelusuran penelitian-penelitian terdahulu yang ditemukan hanya menggunakan metode kuantitatif, sedangkan penelitian ini

menggunakan metode penelitian kualitatif. Selanjutnya, keterbatasan pada konsep terletak pada sedikitnya penemuan konsep yang membahas atau meneliti mengenai keterkaitan OLC, LoC, dan strategi. Keterbatasan pada metode penelitian dan konsep inilah yang membuat peneliti mengalami kesulitan dalam menginterpretasikan hasil penelitian.

3. Adanya unsur kedekatan antara peneliti dengan narasumber memiliki kekurangan dan kelebihan. Kekurangannya ialah nampak dari independensi peneliti yang dapat terpengaruh dengan adanya kedekatan antara peneliti dengan narasumber serta dapat menciptakan bias informan. Sedangkan kelebihanannya ialah terlihat dari banyak dan dalamnya informasi yang berhasil digali dan didapat sehingga peneliti berhasil memperoleh data yang detail.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan serta kesimpulan yang telah diperoleh, maka dapat disarankan bahwa penggunaan *Levers of Control*/LoC sebaiknya disesuaikan dengan *Organizational Life Cycle*/OLC dan strategi yang digunakan. Mengingat konsep Su dkk (2014) dan Simons (2000) yang tidak sepenuhnya mengakomodasi hubungan antara LoC, OLC, dan strategi, maka disarankan bagi peneliti selanjutnya perlu memperluas objek penelitian. Objek penelitian hendaknya dilakukan tidak pada satu jenis perusahaan saja, namun dapat dilakukan pada cakupan industri jasa maupun dagang atau manufaktur lainnya yang selanjutnya dapat mengambil rata-rata penggunaan LoC berdasarkan OLC dan strategi pada industri tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Bachri B., 2010, *Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif*, Vol. 10, No. 1, Kurikulum dan Teknologi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya.
- Blatter, J., & Haverland, M. (2012). *Designing Case Studies: Explanatory Approaches in Small-N Research*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Coulter, M. A. (2005). *Strategic Management In Action: International Edition* (Edisi ke-3). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Faizal, M. (2018, Oktober 17). Laporan WEF 2018, Daya Saing Indonesia Peringkat 45. *Sindonews.com*. Didapatkan dari <https://ekbis.sindonews.com/read/1346813/33/laporan-wef-2018-daya-saing-indonesia-peringkat-45-1539748549>
- Jatmiko, B. P. (2018, Oktober 18). Sariwangi, Si Pelopor Teh Celup di Indonesia yang Berakhir Tragis. *Kompas.com*. Didapatkan dari <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/10/18/060810426/sariwangi-si-pelopor-teh-celup-di-indonesia-yang-berakhir-tragis>
- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. (Edisi ke-5). New Jersey: Prentice-Hall
- Lika-Liku Bangkrutnya Kodak. (2012, Januari 19). *detikFinance*. Didapatkan dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-1820213/likaliku-bangkrutnya-kodak> (diakses pada 13/12/2018 pk 21.40)
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Moore, K., & Yuen, S. (2001). Management Accounting Systems and Organizational Configuration: a Life-Cycle Perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 351-389.
- Moleong, Lexy (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Edisi ke-32). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Otley, D. T. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(40), 413-428.
- Purwanto, D. (2013, Oktober 14). Belajar dari Kegagalan Blackberry dan Nokia. *Kompas.com*. Didapatkan dari <https://ekonomi.kompas.com/read/2013/10/14/1904022/Belajar.dari.Kegagalan.BlackBerry.dan.Nokia>

- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2013). Management Control Systems From An Organizational Life Cycle Perspective: The Role of Input, Behaviour and Output Controls. *Journal of Managament & Organization*, 5(19), 635-658.
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2014). The Moderating Effect of Organizational Life Cycle Stages on The Association Between The Interactive and Diagnostic Approaches to Using Controls with Organizational Performance. *Management Accounting Research*.
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). Management Control System Effectiveness: The Association Between Types of Controls with Employee Organizational Commitment Across Organizational Life Cycle Stages. *Pasicif Accounting Review*, 1(27), 28-50.
- Tosi, H. L. (2009). *Theories of Organizations*. U.S: Sage Publications Inc.
- Walker, G., & Madsen, T. L. (2016). *Modern Competitive Strategy* (Edisi ke-4). New York: McGraw-Hill Education.
- Waringin, T. D. (2018, Maret 18). Wajib Tahu! Ini Bisnis yang Diramal Akan Moncer di 2018. *detikFinance*. Didapatkan dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3922791/wajib-tahu-ini-bisnis-yang-diramal-akan-moncer-di-2018>