

Implementation of a Management Control System Based on the Four Levers of Control to Improve the Financial Performance of LPD Padangtegal

Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis *Four Levers Of Control* Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan LPD Padangtegal

Ni Kadek Fera Wati¹, Anantawikrama Tungga Atmadja², I Made Pradana Adiputra³

Fakultas Ekonomi, jurusan Akuntansi, Universitas Pendidikan Ganesha^{1,2,3}

fera@student.undiksha.ac.id¹, anantawikrama_t_atmadja@undiksha.ac.id²,

adiputra@undiksha.ac.id³

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of a management control system based on the Four Levers of Control in improving the financial performance of LPD Padangtegal. This study employs a qualitative approach using the case study method. Data collection techniques included in-depth interviews and document analysis. The research informants consisted of the management, employees, and customers of LPD Padangtegal who were directly involved in the organization's operational processes. The results of the study indicate that LPD Padangtegal has implemented the four elements of the Four Levers of Control in an integrated manner. The belief system is manifested through the organization's vision, mission, and values, which foster integrity and a service-oriented mindset. The boundary system is implemented through rules and work procedures to minimize deviations and risks. The diagnostic control system is used to monitor target achievement and evaluate performance, while the interactive control system encourages communication, learning, and innovation. The synergistic implementation of these four systems contributes to improved financial performance of the LPD, as reflected in operational stability, risk control, and revenue growth.

Keywords: Management Control System, Four Levers of Control, Financial Performance, LPD.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis *Four Levers of Control* dalam meningkatkan kinerja keuangan LPD Padangtegal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas pengurus, karyawan dan nasabah LPD Padangtegal yang terlibat langsung dalam proses operasional organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LPD Padangtegal telah menerapkan keempat elemen *Four Levers of Control* secara terintegrasi. *Belief system* diwujudkan melalui visi, misi, dan nilai organisasi yang menumbuhkan integritas serta orientasi pelayanan. *Boundary system* diterapkan melalui aturan dan prosedur kerja untuk meminimalkan penyimpangan dan risiko. *Diagnostic control system* digunakan untuk memantau pencapaian target dan evaluasi kinerja, sedangkan *interactive control system* mendorong komunikasi, pembelajaran, dan inovasi. Penerapan keempat sistem tersebut secara sinergis berkontribusi terhadap peningkatan kinerja keuangan LPD yang tercermin dari stabilitas operasional, pengendalian risiko, dan pertumbuhan pendapatan.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, *Four Levers of Control*, Kinerja Keuangan, LPD.

1. Pendahuluan

Desa adat memiliki lembaga keuangan yang disebut Lembaga Perkreditan Desa (Atmadja dkk., 2025). Organisasi di bawah desa adat memiliki aturan yang ditetapkan dalam *awig-awig* (Purnamawati dkk., 2022). Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali merupakan lembaga keuangan mikro milik desa adat yang beroperasi berdasarkan *awig-awig* dan filosofi *Tri Hita Karana*, sehingga memiliki karakteristik berbeda dibandingkan lembaga keuangan lainnya yang menekankan keseimbangan hubungan manusia dengan Tuhan, sesama, dan lingkungan sebagai dasar etika dalam aktivitas ekonomi (Atmadja dkk., 2022). Sehingga praktik akuntansi

didalamnya tidak dapat dipisahkan dari konteks tempat praktik akuntansi diterapkan (Atmadja & Werastuti, 2021). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Devi et al. (2021), menjelaskan bahwa LPD didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Bali dan kebijakan lokal desa adat. Sejalan dengan hal tersebut, Rismayanti et al. (2025) menyebutkan bahwa LPD merupakan entitas komersial milik masyarakat adat yang berfungsi sebagai sarana ekonomi desa, sedangkan Astawa et al. (2024) menegaskan bahwa LPD mengutamakan kearifan lokal dalam pengelolaan keuangan desa. Selain sebagai lembaga simpan pinjam, LPD memiliki peran sosial dan budaya yang strategis dalam menjaga keberlanjutan nilai-nilai adat Bali. LPD memegang peranan vital dalam menjaga stabilitas ekonomi desa adat di Bali, di mana keberlanjutan operasionalnya sangat ditentukan oleh kinerja keuangan yang sehat. Kinerja keuangan LPD menjadi indikator utama keberlanjutan lembaga, yang umumnya diukur melalui pertumbuhan laba dan *Return on Assets* (ROA) (Pradhana & Julianto, 2025). Meskipun pengawasan LPD melibatkan bendesa adat dan badan pengawas, efektivitas sistem pengendalian internal masih dinilai belum optimal. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa LPD masih menghadapi tantangan seperti risiko kredit bermasalah (NPL), potensi *fraud*, serta fluktuasi pertumbuhan aset yang dapat memengaruhi akuntabilitas dan kepercayaan (Hendrawan & Atmadja, 2024). Adiputra et al. (2021) menegaskan bahwa pencapaian kinerja keuangan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, termasuk inovasi akuntansi manajemen dan strategi bisnis, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2025) menjelaskan bahwa kinerja keuangan merupakan pertimbangan utama bagi para investor dalam mengevaluasi kelangsungan hidup (*viability*) suatu perusahaan, sehingga menjadikannya fokus sentral dalam strategi manajerial.

Manajemen keuangan berkaitan dengan aktivitas memperoleh sumber pendanaan modal kerja, penggunaan dan alokasi dana, serta pengelolaan aset perusahaan untuk mencapai tujuan Perusahaan (Musmini dkk., 2023). LPD Padangtegal sebagai salah satu LPD di Gianyar juga mengalami fluktuasi aset pada periode 2020–2024, yang menunjukkan perlunya penguatan pengendalian internal. Fluktuasi tersebut berpotensi memengaruhi profitabilitas dan likuiditas serta menurunkan kepercayaan masyarakat. Ketua LPD Padangtegal adalah Ni Putu Oka Saraswati, S.E (Ibu Putu), yang dalam wawancara pada 8 November 2025 di kantor LPD Padangtegal menyampaikan pandangannya terkait kondisi tersebut, beliau mengatakan bahwa:

“Penurunan pertumbuhan aset yang cukup terasa pada dua periode tersebut, yaitu 2020-2021 dan baru-baru ini di 2023-2024. Periode 2020-2021 itu memang masa sulit karena pandemi, yang mungkin memicu penarikan dana nasabah dan perlambatan penyaluran kredit sehingga karyawan tidak bisa mencapai target yang telah diberikan. 2023-2024 mengalami sedikit penurunan aset. Penurunan tersebut juga di pengaruhi oleh mekanisme monitoring dan penagihan yang belum efektif, aspek budaya organisasi dan kepatuhan staf terhadap kebijakan internal (SOP).”

Tabel 1.1. Asset LPD Padangtegal

Tahun	Nilai Asset
2020	317.873.289.175,67
2021	284.988.563.102,39
2022	357.220.730.587,47
2023	491.156.746.443,36
2024	480.357.697.122,93

Sumber: LPD Padangtegal (2025)

Perubahan nilai aset menunjukkan ketidakstabilan yang perlu mendapat perhatian manajerial karena dapat memengaruhi kepercayaan nasabah, profitabilitas, dan keberlanjutan lembaga. Kinerja keuangan menjadi indikator kesehatan LPD, terutama dari aspek laba dan

efisiensi pengelolaan aset. Fluktuasi aset yang tajam berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat, memicu penarikan simpanan atau penurunan permintaan kredit, sehingga memperburuk likuiditas dan mengancam keberlanjutan operasional (Hendrawan & Atmadja, 2024). Penelitian Sujana et al. (2021) menyatakan bahwa kinerja keuangan LPD berkaitan dengan efektivitas penerapan prosedur pengendalian manajemen, sementara itu Dinayanti & Adiputra (2022) menegaskan bahwa kecukupan modal, pertumbuhan debitur, dan efisiensi operasional sebagai bagian dari implementasi Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berhubungan dengan tingkat profitabilitas LPD.

Dalam konteks tersebut, kerangka *Levers of Control* yang dikembangkan oleh Simons (1995) relevan digunakan untuk memahami bagaimana organisasi mengelola dan mengendalikan strategi melalui empat elemen utama, yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system*. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, LPD memerlukan sistem yang adaptif untuk menghindari ketidaksesuaian (*misfit*) antara strategi dan ketidakpastian pasar yang dapat berdampak negatif pada performa finansial (Adiputra et al., 2019). Oleh karena itu, penerapan *Four Levers of Control* (LOC) menjadi krusial, di mana penelitian (Adiputra & Werastuti, 2024) membuktikan bahwa LOC berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja keuangan LPD. Seluruh sektor pembangunan di Bali harus secara khusus berfokus pada *Tri Hita Karana* (THK) (Werastuti dkk., 2020). Integrasi nilai-nilai religius dan kearifan lokal seperti Catur Purusa Artha dan *Tri Hita Karana* berfungsi sebagai penguat *belief systems* yang meningkatkan integritas serta profesionalisme manajerial dalam mencegah kecurangan. Hal ini didukung oleh temuan Lisa et al. (2025) yang menyatakan bahwa penguatan kontrol internal berbasis kearifan lokal seperti *Tri Hita Karana* sangat krusial untuk meningkatkan profesionalisme manajerial sekaligus memitigasi risiko kecurangan (*fraud*). Lebih lanjut, Adiputra et al. (2020) menekankan bahwa integrasi antara sistem pengendalian manajemen dan manajemen risiko perusahaan (*Enterprise Risk Management*) melalui pendekatan kontinjensi menjadi strategi kunci agar LPD dapat beroperasi secara efektif di tengah dinamika eksternal yang tidak menentu.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis *Four Levers of Control* dalam meningkatkan kinerja keuangan di LPD Padangtegal. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur mengenai penerapan *Levers of Control* pada lembaga keuangan berbasis komunitas, sedangkan secara praktis hasilnya dapat menjadi referensi bagi pengelola LPD dalam mengintegrasikan sistem pengendalian formal dengan nilai kearifan lokal guna memperkuat integritas, akuntabilitas, dan keberlanjutan lembaga.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Teori Kontinjensi (*Contingency Theory*)

Teori Kontinjensi (*Contingency Theory*) berkembang sebagai salah satu pendekatan penting sejak pertengahan tahun 1960-an dan kemudian menjadi paradigma utama dalam kajian akuntansi manajemen. (Otley, 1980). erspektif teori kontinjensi yang mula-mula diperkenalkan oleh Otley (1980) telah diterapkan secara luas dalam berbagai penelitian di bidang akuntansi manajemen dan sistem pengendalian organisasi (Otley, 2016).

2.2 Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan suatu konsep yang mencakup berbagai komponen yang saling terintegrasi dan dimanfaatkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Langfield-Smith, 1997). Menurut Anthony, R. N. Govindarajan (2004), SPM dipahami sebagai proses yang dijalankan oleh manajer untuk menjamin bahwa sumber daya organisasi diperoleh dan digunakan secara efektif serta efisien guna mewujudkan sasaran yang telah ditentukan. Selain itu, tujuan utama SPM adalah menyediakan informasi yang relevan dan

bernilai bagi pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian, serta evaluasi kinerja organisasi Widener (2007).

2.3 Levers of Control (LoC)

Pada dasarnya, SPM tersusun atas berbagai mekanisme pengendalian yang bekerja secara terpadu dan saling melengkapi (Otley, 1980). Sejalan dengan itu, Simons (1995) memperkenalkan suatu kerangka pengendalian yang perlu diterapkan secara simultan agar dapat berfungsi secara efektif. Melalui penelitiannya, Simons (1995) mengkaji SPM dan mengklasifikasikan bentuk-bentuk pengendalian formal ke dalam beberapa kategori yang terintegrasi dalam empat *Levers of Control*. Keempat tuas pengendalian tersebut meliputi: (1) *belief system*, (2) *boundary system*, (3) *diagnostic control systems*, dan (4) *interactive control systems*. (Simons, 1995). Dalam kerangka tersebut, Simons membedakan dua tuas sebagai kekuatan positif, yaitu *belief system* dan *interactive control system*, sedangkan dua tuas lainnya *boundary system* dan *diagnostic control system* dikategorikan sebagai kekuatan yang bersifat pembatas atau negatif.

2.4 Kinerja Keuangan

Menurut Rudianto (2013), kinerja keuangan adalah hasil atau pencapaian yang diraih oleh manajemen dalam menjalankan tugasnya untuk mengelola aset bisnis secara efisien dalam jangka waktu tertentu. Sementara itu menurut Munawir (2014) tujuan pengukuran kinerja keuangan adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat likuiditas
2. Mengetahui tingkat solvabilitas
3. Mengetahui tingkat rentabilitas (*profitabilitas*)
4. Mengetahui tingkat stabilitas

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif kualitatif dengan desain penelitian studi kasus. Penelitian dilaksanakan pada LPD Padangtegal yang berlokasi di Jalan Jatayu, Ubud, Kecamatan Ubud, Kabupaten Gianyar.

Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang diperoleh penulis secara langsung dari LPD Padangtegal. Menurut Sugiyono (2023), Peneliti berperan sebagai alat utama dalam penelitian kualitatif, yang merupakan teknik berdasarkan filsafat post-positivisme dan digunakan untuk menyelidiki objek dalam kondisi alaminya. Temuan penelitian kualitatif memprioritaskan signifikansi di atas generalisasi. Selain itu, data deskriptif dari kata-kata tertulis dan lisan orang serta perilaku yang diamati dihasilkan melalui penelitian kualitatif (Rahman *et al.*, 2022).

3.2 Sumber Data

Penelitian ini memanfaatkan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan para informan terkait penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis *Four Levers of Control* dalam upaya meningkatkan kinerja keuangan pada LPD Padangtegal. Wawancara tersebut dilakukan untuk menggali secara mendalam bagaimana implementasi kerangka *Four Levers of Control* dalam mendukung peningkatan kinerja keuangan lembaga.

Sementara itu, data sekunder meliputi dokumen seperti struktur organisasi, pedoman kerja internal LPD, serta berbagai sumber referensi, antara lain jurnal ilmiah, buku teks, dan hasil

penelitian terdahulu yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen dan konsep *Four Levers of Control*.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Wawancara dan dokumentasi merupakan metode langsung yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini. Karena wawancara dilakukan secara tidak terstruktur, para peneliti mampu mendapatkan informasi yang lebih rinci dan fleksibel dari informan yang dipilih. Informan dalam penelitian ini meliputi (1) Ketua, (2) Sekretaris, (3) Bendahara, (4) Staf Operasional, serta (5) Nasabah pada LPD Padangtegal. Selain itu, dokumentasi digunakan sebagai pelengkap untuk mendukung data penelitian. Dokumen merupakan catatan atas peristiwa yang telah terjadi dan dalam penelitian ini mencakup hasil wawancara dengan para informan serta dokumen pendukung lainnya yang relevan.

3.4 Pengecekan Keabsahan Data

Penelitian ini menerapkan triangulasi sumber sebagai teknik pengujian keabsahan data. Praktik mengumpulkan informasi dari beberapa sumber menggunakan metode yang sama dikenal sebagai triangulasi sumber (Sugiyono, 2023). Metode ini melibatkan verifikasi dan perbandingan data dari beberapa sumber untuk menilai keandalan informasi tersebut.

3.5 Metode dan Teknik Analisis Data

3.5.1 Metode Analisis

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dimulai selama fase pengumpulan data dan berlanjut setelah data dikumpulkan dalam jangka waktu tertentu. Analisis data kualitatif, menurut Miles dan Huberman (1984), adalah proses interaktif yang berlanjut hingga terjadi saturasi data, di mana pada titik tersebut tidak ada informasi baru yang bermakna yang ditemukan.

3.5.2 Teknik Analisis

Tahapan-tahapan berikut mencakup metode analisis data yang digunakan oleh para peneliti dalam studi ini:

- a. Pengumpulan Data (*Data Collection*): Peneliti menghimpun informasi melalui berbagai metode, seperti wawancara mendalam dan dokumentasi.
- b. Reduksi Data (*Data Reduction*): Data yang diperoleh dari lapangan umumnya berjumlah cukup banyak sehingga perlu dicatat secara cermat dan terperinci. Pada tahap ini, peneliti melakukan proses seleksi dan pemfokusan data, khususnya terhadap informan yang memiliki pengetahuan serta keterlibatan langsung dalam penerapan sistem pengendalian manajemen di LPD Padangtegal.
- c. Penyajian Data (*Data Display*): Setelah prosedur reduksi data, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Grafik, diagram alur (*flowchart*), korelasi antar kategori, deskripsi singkat, dan alat bantu visual lainnya untuk memudahkan pemahaman dapat digunakan untuk menampilkan data dalam penelitian kualitatif.
- d. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*): Menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi untuk menjamin validitas dan konsistensi temuan penelitian merupakan fase terakhir dari analisis data kualitatif.

4. Hasil Dan Pembahasan

4.1 Penerapan *Belief system* Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan LPD Padangtegal

Belief system pada LPD Padangtegal tercermin dalam visi, misi, serta nilai-nilai yang dijadikan pedoman utama dalam menjalankan seluruh aktivitas organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Simons (2000), yang menyatakan bahwa *belief system* digunakan oleh

manajemen untuk mengomunikasikan visi, misi, dan nilai inti organisasi secara eksplisit guna mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan strategis jangka panjang. Di LPD Padangtegal, proses internalisasi visi, misi, dan nilai organisasi dilakukan melalui kegiatan *morning briefing*, penggunaan slogan organisasi, serta pelatihan rutin, yang mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah.

Tabel 4. 1. Hasil Penilaian Penerapan *Belief System* di LPD Padangtegal

No	<i>Belief System</i>	Penerapan di LPD Padangtegal	Sesuai / Belum
1	Memiliki visi dan misi yang jelas.	LPD telah memiliki Visi dan Misi yang menjadi pedoman setiap karyawan dalam bekerja.	Sesuai.
2	Nilai inti organisasi.	Nilai diwujudkan melalui slogan “LPD Ngulati Kerahajengan Semeton Sami”, dan disampaikan secara rutin melalui <i>morning briefing</i> dan menjadi pedoman kerja karyawan.	Sesuai.
3	Internalisasi nilai kepada karyawan.	Dilakukan melalui komunikasi pimpinan dan pelatihan rutin	Sesuai.
4	Pemahaman nilai oleh nasabah.	Nilai organisasi dirasakan melalui kualitas pelayanan.	Sesuai.

Sumber : Diolah oleh peneliti (2026)

Penerapan *belief system* di LPD Padangtegal memperlihatkan perannya dalam membangun komitmen karyawan untuk menjunjung tinggi nilai kejujuran, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan. Kondisi tersebut memperkuat tingkat kepercayaan nasabah serta berkaitan dengan peningkatan kinerja keuangan lembaga.

4.2 Penerapan *Boundary System* Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan LPD Padangtegal

Boundary system pada LPD Padangtegal berperan sebagai pedoman sekaligus batasan perilaku bagi seluruh karyawan agar kegiatan operasional berlangsung sesuai ketentuan serta mampu meminimalkan potensi penyimpangan. Sistem ini diwujudkan melalui penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP), pembagian wewenang yang tegas, serta aturan internal yang mengikat seluruh pengurus dan karyawan. Konsep ini sejalan dengan prinsip *Levers of Control* yang dikemukakan Simons (1995), batasan yang jelas membantu organisasi dalam mengelola risiko strategis maupun operasional. Aktivitas pengendalian membantu memastikan bahwa tindakan yang diambil selaras dengan risiko yang dihadapi untuk mencapai tujuan organisasi (Atmadja dkk., 2024). Pada LPD Padangtegal, *boundary system* tidak hanya diwujudkan melalui pembatasan kewenangan dan prosedur kerja, tetapi juga diterapkan secara konsisten melalui aturan kedisiplinan serta etika pelayanan kepada nasabah. Dengan pedoman perilaku yang tegas, karyawan dapat bekerja secara profesional, sopan, dan bertanggung jawab, sehingga memperkuat kepercayaan nasabah terhadap LPD.

Tabel 4. 2. Hasil Penilaian Penerapan *Boundary System* di LPD Padangtegal

No	<i>Boundary System</i>	Penerapan di LPD Padangtegal	Sesuai / Belum
1	Memiliki SOP tertulis.	Seluruh aktivitas operasional mengacu pada SOP yang telah ditetapkan.	Sesuai.
2	Pembatasan kewenangan.	Keputusan kredit dilakukan secara bertahap sesuai struktur dan kewenangan.	Sesuai.

No	Boundary System	Penerapan di LPD Padangtegal	Sesuai / Belum
3	Aturan disiplin dan etika kerja.	Jam kerja, pelayanan, dan penggunaan sistem diatur secara jelas.	Sesuai.
4	Pemisahan tugas (<i>segregation of duties</i>).	Akses data dan keuangan dibatasi sesuai jabatan.	Sesuai.

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Dengan diterapkannya *boundary system* yang jelas dan dipahami oleh seluruh karyawan, LPD Padangtegal mampu mengarahkan perilaku organisasi agar tetap berada dalam koridor peraturan yang berlaku. Kondisi ini mendukung pengendalian risiko operasional maupun kredit, sekaligus menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga.

4.3 Penerapan *Diagnostic Control System* Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan LPD Padangtegal

Diagnostic control system pada LPD Padangtegal dimanfaatkan untuk memantau pencapaian kinerja serta memastikan target organisasi terealisasi sesuai rencana. Sistem ini dijalankan melalui penetapan *Key Performance Indicators* (KPI) yang bersifat kuantitatif, penentuan target kinerja, evaluasi secara rutin, serta pengawasan terhadap laporan keuangan dan operasional. Secara empiris, Simons (2000) menjelaskan bahwa *diagnostic control system* umumnya digunakan organisasi untuk menjamin efektivitas pelaksanaan strategi sekaligus mendorong perilaku karyawan agar selaras dengan sasaran yang telah ditetapkan. Di LPD Padangtegal, penerapan sistem ini tercermin melalui penetapan target kinerja, pelaksanaan evaluasi kinerja secara berkala, serta integrasi fungsi audit dan pengawasan dalam proses pengendalian.

Tabel 4. 3. Hasil Penilaian Penerapan *Diagnostic Control System* di LPD Padangtegal

No	<i>Diagnostic Control System</i>	Penerapan di LPD Padangtegal	Sesuai / Belum
1	Penetapan target kinerja.	Setiap divisi memiliki target kerja yang jelas.	Sesuai.
2	Evaluasi kinerja berkala.	Evaluasi dilakukan melalui rapat rutin dan laporan keuangan.	Sesuai.
3	Penggunaan indikator kinerja keuangan.	Menggunakan rasio likuiditas, profitabilitas, dan efisiensi.	Sesuai.
4	Audit dan pengawasan.	Dilakukan audit internal dan eksternal secara berkala.	Sesuai.

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Hal tersebut menunjukkan bahwa *diagnostic control system* memiliki peran penting dalam mendorong motivasi karyawan serta memastikan kinerja LPD Padangtegal tetap berada pada jalur yang telah ditetapkan. Di LPD Padangtegal, penerapan target kerja, penyusunan laporan keuangan secara rutin, serta penggunaan rasio likuiditas, profitabilitas, dan efisiensi operasional memungkinkan manajemen melakukan evaluasi secara lebih objektif. Implikasinya terhadap kinerja keuangan tercermin dari kemampuan manajemen dalam mengidentifikasi potensi penyimpangan sejak dini dan melakukan langkah korektif secara tepat waktu.

4.4 Penerapan *Interactive Control System* Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan LPD Padangtegal

Interactive control system pada LPD Padangtegal berperan sebagai mekanisme pengendalian yang menitikberatkan pada dialog berkesinambungan, komunikasi dua arah, serta keterlibatan aktif antara pimpinan dan karyawan dalam merespons dinamika lingkungan

maupun risiko usaha. Selaras dengan konsep yang dikemukakan oleh Simons (2000) dalam kerangka *Levers of Control*, sistem ini tidak hanya dimanfaatkan untuk fungsi pengawasan, tetapi juga sebagai media pembelajaran organisasi dan pembahasan isu-isu strategis.

Implementasinya tercermin melalui rapat rutin mingguan bersama pengawas untuk membahas kredit bermasalah dan rencana kerja, pertemuan khusus dengan BPK terkait aspek akuntansi dan keuangan, diskusi antar divisi, serta komunikasi informal yang membuka ruang pertukaran informasi secara terbuka. Pola tersebut menunjukkan bahwa proses pengendalian berlangsung secara terstruktur dan berkelanjutan, bukan bersifat incidental. Keterlibatan karyawan dalam proses penyesuaian terhadap perubahan prosedur dan kebutuhan nasabah turut mendorong peningkatan tanggung jawab, koordinasi, serta kapasitas pembelajaran organisasi. Selain itu, sistem ini juga melibatkan pemangku kepentingan eksternal melalui kegiatan sosialisasi produk ke banjar serta pemanfaatan media komunikasi digital seperti WhatsApp Group, sehingga memperkuat hubungan sosial dan menjaga kepercayaan masyarakat desa adat.

Tabel 4. 4. Hasil Penilaian Penerapan *Interactive Control System* di LPD Padangtegal

No	<i>Interactive Control System</i>	Penerapan di LPD Padangtegal	Sesuai / Belum
1	Adanya komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan.	Pimpinan dan karyawan melakukan rapat rutin, <i>morning briefing</i> , dan diskusi informal untuk membahas kinerja dan permasalahan operasional.	Sesuai.
2	Keterlibatan pimpinan dalam proses pengendalian.	Pimpinan terlibat langsung dalam diskusi dan pengambilan keputusan strategis.	Sesuai.
3	Keterlibatan karyawan dalam merespons perubahan.	Karyawan dilibatkan dalam adaptasi terhadap perubahan sistem dan kebutuhan nasabah.	Sesuai.
4	Dukungan terhadap pembelajaran organisasi.	Diskusi dan evaluasi mendorong peningkatan pengetahuan dan kemampuan karyawan.	Sesuai.

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Secara keseluruhan, *interactive control system* pada LPD Padangtegal melengkapi *diagnostic control system* yang berfokus pada aspek pengukuran melalui pendekatan yang lebih partisipatif dan adaptif. Kombinasi tersebut mendukung peningkatan kualitas komunikasi, memperkuat responsivitas organisasi terhadap perubahan, serta menunjang keberlanjutan kinerja keuangan lembaga.

5. Kesimpulan Dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada LPD Padangtegal telah berjalan dengan baik karena telah mencerminkan keempat unsur dalam kerangka *Levers of Control*, yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system*.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, terdapat beberapa saran yang dapat penulis berikan, yaitu:

1. Bagi LPD Padangtegal: Berdasarkan temuan penelitian, LPD Padangtegal disarankan untuk memperkuat penerapan empat *Levers of Control* yang telah diterapkan dengan baik.

2. Bagi Universitas Pendidikan Ganesha: Hasil ini dapat menjadi referensi pengembangan kajian sistem pengendalian manajemen berbasis budaya lokal pada lembaga keuangan mikro.
3. Peneliti selanjutnya: Dapat mengkaji pengaruh LoC terhadap kinerja non-keuangan serta integrasi sistem digital dalam pengendalian manajemen LPD untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi pelaporan.

Daftar Pustaka

- Adiputra, I. M. P., & Sujana, E. (2021). Management control systems, organizational culture and village credit institution financial performance. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 24(1), 75–108. <https://doi.org/10.33312/ijar.515>
- Adiputra, I. M. P., & Werastuti, D. N. S. (2024). Levers of control, catur purusa artha and financial performance of village credit institutions: Belief system versus religious values. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 26(1), 173–196.
- Adiputra, I. M. P., Astawa, I. G. P. B., Werastuti, D. N. S., & Sinarwati, N. K. (2021). Management accounting innovations and financial performance: The role of economic crisis perceptions and business strategy. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 197, 335–342.
- Adiputra, I. M. P., Gani, L., Rossieta, H., & Hermawan, A. A. (2019). Pengaruh misfit ketidakpastian bisnis yang dipersepsikan dengan levers of control terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 8, 117–125.
- Adiputra, I. M. P., Werastuti, D. N. S., Sinarwati, N. K., & Oktariyana, M. D. (2020). Levers of control and enterprise risk management: A conceptual study of the business strategy and financial performance of state-owned enterprises. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 158, 80–88.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2004). *Management control systems* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Astawa, I. G. P. B., Sinarwati, N. K., Adiputra, I. M. P., & Putra, I. G. P. N. (2024). LPD mobile application as a determinant of interest of LPD customers with trust as a moderation variable. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 14(1), 14–20.
- Atmadja, A. T., & Werastuti, D. N. S. (2021). Ideology game in household accounting. In *Proceedings of the 6th International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science (TEAMS 2021)* (pp. 411–416). Atlantis Press.
- Atmadja, A. T., Adiputra, I. M. P., & Werastuti, D. N. S. (2025). Synergy of customary village and administrative village in strengthening the internal control structure of village-owned enterprise in Dencaarik Village, Buleleng Regency, Bali. In *International Seminar* (Vol. 7, pp. 398–408).
- Atmadja, A. T., Atmadja, N. B., & Sudarma, M. (2022). *Etika bisnis dan profesi: Perspektif kearifan lokal Tri Hita Karana dan pemikiran lainnya secara integralistik*. Pustaka Larasan.
- Atmadja, A. T., Dharmawan, N. A. S., & Saputra, K. A. K. (2024). Determinants of factors that affect accounting fraud in local government financial management. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 18(1).
- Devi, S., Masdiantini, P. R., Herawati, N. T., & Musmini, L. S. (2021). Sinergi lembaga perkreditan desa dalam mendukung financial inclusion. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 5(1), 86–112.
- Dewi, G. A. K. R. S. (2025). Carbon emission disclosure, environmental performance, and firm value: The role of financial performance. *JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi)*, 70–85.
- Dinayanti, N. K., & Adiputra, I. M. P. (2022). Pengaruh pertumbuhan tabungan, jumlah debitur dan kecukupan modal terhadap profitabilitas lembaga perkreditan desa (LPD) di Kecamatan Abang tahun 2018–2021. *12(3)*, 587–595.

- Hendrawan, I. W. E., & Atmadja, A. T. (2024). Efektivitas penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis kearifan lokal Bali terhadap pencegahan kecurangan pada proses pemberian kredit di LPD Desa Adat Gelgel. *15*, 302–312.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, *22*, 207–232.
- Lisa, K., Atmadja, A. T., & Purnamawati, I. G. A. (2025). Implementation of an internal control system based on Tri Hita Karana culture in fraud prevention efforts in village credit institutions. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, *6*(5), 4881–4894.
- Munawir. (2014). *Analisa laporan keuangan*.
- Musmini, L. S., Ludigdo, U., Roekhudin, R., & Andayani, W. (2023). Cooperatives growth or togetherness: Which one do you choose? *Reviu Akuntansi, Keuangan, dan Sistem Informasi*, *2*(3), 575–583.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievements and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, *5*, 413–428.
- Pradhana, M. B. A., & Julianto, I. P. (2025). Hubungan good corporate governance (GCG) terhadap kinerja keuangan dengan budaya organisasi sebagai moderasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, *15*(2), 364–370.
- Purnamawati, I. G. A., Yuniarta, G. A., Astria, P. R., & Musmini, L. S. (2022). Maintain the economic activity of subak in social and environmental transformation. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, *10*(2), 400–406.
- Rahman, A., Wirastika Sari, N. M., Fitriani, Sugiarto, M., Sattar, Abidin, Z., Irwanto, Priyo Nugroho, A., Indriana, Ladjin, N., Haryanto, E., Ode Amane, A. P., Ahmadin, & Alaslan, A. (2022). *Metode penelitian ilmu sosial*.
- Rismayanti, N. K. A., Kurniawan, P. S., & Dewi, G. A. K. R. S. (2025). Analisis hubungan dampak digitalisasi dan dukungan pemerintah terhadap peningkatan aset dan laba LPD. *Journal of Economic, Business and Accounting*, *8*, 2819–2834.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi manajemen informasi untuk pengambilan keputusan strategis*. Erlangga.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sujana, K., Suardhika, I. M. S., & Dwirandra, A. A. N. B. (2021). Pertumbuhan laba pada lembaga perkreditan desa. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*.
- Werastuti, D. N. S., Atmadja, A. T., & Adiputra, I. M. P. (2020). Tri Hita Karana based environmental management system before the COVID-19 pandemic to enhance the sustainability of the hospitality industry. In *Proceedings of the 5th International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management and Social Science (TEAMS 2020)* (pp. 63–74). Atlantis Press.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, *32*, 757–788.