

Pengendalian Manajemen Dalam Mencipta Inovasi: Studi Proses Dan Dampak Pada *Entrepreneurial*

Organization

Jenis Sesi Paper: Full paper

Wirawan ED Radianto

Universitas Ciputra
wirawan@ciputra.ac.id

Abstrak

Abstract: *Inovation is an important aspect in business in order for company to have competitive advantage. Innovation also plays important role for higher education in a competitive arena. One of the most problem for higher education is how to create innovation. Several researches show that management control is a tool for strategy formulating and at the same time implementing. Innovation is a strategy for organization. Therefore management control is a tool to create innovation.*

The purpose of this research is presenting how management control play the important role in innovation process. Qualitative approach is used in this research with single case study in accounting department at entrepreneurial university. Several methods is used to collect data such as interview, observation, and documentation.

The result shows that the combination of management control able to create innovation. Several issues emerge such as organization context, organization purpose, behavior, and other aspects regarding the implementation of management control mechanisms. This research also examines the process of innovation, and innovation impact on students and lecturers.

Keywords: *entrepreneurship, innovation, management control, university*

1. Pendahuluan

Dalam rangka meningkatkan daya saing pendidikan Indonesia di tingkat dunia, pemerintah berkomitmen untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi di Indonesia. Saat ini kondisi perguruan tinggi di Indonesia masih belum menggembirakan. Pemerintah menutup 103 perguruan tinggi dan 21 lainnya masuk dalam pembinaan (jpnn, 2016). Sebelumnya menurut Widiyanto (2016) pemerintah telah menutup 10 perguruan tinggi di Jawa Timur dan terdapat 3 perguruan tinggi yang dalam tahapan pembinaan. Beberapa pemicu dari dampak tersebut misalnya rasio dosen dibanding mahasiswa yang tidak mencukupi, adanya pemalsuan ijazah, adanya perselisihan antara yayasan dan rektorat, jumlah mahasiswa yang semakin menurun, dan masalah akreditasi. Masalah akreditasi muncul ketika Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi menyatakan bahwa masih ada sekitar 3.422 perguruan tinggi yang belum terakreditasi dari total perguruan tinggi saat ini sebanyak 4.274 perguruan tinggi. Selanjutnya terdapat sekitar 19.047 program studi yang sudah terakreditasi dari sejumlah 21.657 program studi di Indonesia. Namun demikian masih ada kabar yang cukup menggembirakan yaitu terdapat lima perguruan tinggi yang mampu mencapai kancah dunia (Republika, 2016).

Bersamaan dengan upaya meningkatkan kualitas perguruan tinggi, persaingan dalam industri perguruan tinggi juga semakin meningkat di Indonesia. Perguruan tinggi di Indonesia tidak hanya bersaing dengan sesama perguruan tinggi lokal namun sudah bersaing dengan perguruan tinggi asing yang membuka bisnisnya di Indonesia atau perguruan tinggi di negara tetangga (Malaysia, Australia, Selandia baru, dan Singapura). Konsultan bisnis pendidikan luar negeri saat ini semakin meningkat jumlahnya dan semakin agresif menawarkan fasilitas studi lanjut ke luar negeri dan beasiswa. Persaingan semakin meningkat ketika beberapa tahun belakangan ini beberapa grup bisnis mendirikan perguruan tinggi seperti Semen Gresik, Podomoro, Pertamina, Lippo, Ciputra, dll. Melihat hal tersebut perguruan tinggi (terutama perguruan tinggi swasta) harus memiliki keunggulan bersaing. Salah satu keunggulan bersaing adalah melalui inovasi.

Perguruan tinggi sebagai “gudangnya” para intelektual harus berinovasi dalam segala bidang. Sebagai lembaga dengan *human capital* yang begitu banyak maka perguruan tinggi harus berani untuk berinovasi dalam bidang penelitian, pengabdian masyarakat, pengajaran, sampai dengan pelayanan dan bagaimana mempromosikan kepada masyarakat luas (Media Indonesia, 2016). Perguruan tinggi harus inovatif dan dibutuhkan masyarakat (wawasan, 2014). Simons (1990) menyatakan bahwa salah satu *levers of control* dari pengendalian manajemen merupakan alat untuk mencapai keunggulan bersaing melalui inovasi. Dalam hal ini pengendalian manajemen akan mendorong pelaku-pelaku dalam organisasi untuk menciptakan inovasi yang pada akhirnya akan memunculkan keunggulan bersaing. Pertanyaan mendasar adalah bagaimana organisasi dapat menciptakan inovasi sehingga mampu untuk bersaing. Penelitian Davila (2000), Simons (1990, 1994) menginvestigasi pengendalian manajemen dalam hubungannya dengan inovasi dalam bidang bisnis. Penelitian ini berbeda dengan

penelitian sebelumnya karena mengambil institusi pendidikan yaitu program studi di sebuah universitas yang berwawasan kewirausahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana peran pengendalian manajemen di sebuah program studi yang baru berdiri untuk mengembangkan inovasi. Program studi baru tersebut harus bisa bersaing karena merupakan “pendatang baru” di industri perguruan tinggi khususnya di lingkungan program studi akuntansi di Indonesia. Urgensi penelitian ini adalah inovasi merupakan aspek penting bagi perguruan tinggi untuk bisa bersaing dan pengendalian manajemen merupakan salah satu mekanisme penting untuk menciptakan inovasi. Pengendalian manajemen merupakan mekanisme untuk merancang strategi, termasuk di dalamnya adalah strategi berinovasi (Simons, 1995). Anthony dan Govindarajan (2007) menyatakan bahwa pengendalian manajemen adalah alat untuk mengimplementasi strategi. Dua pendekatan yang berbeda namun keduanya mampu mendorong inovasi bagi sebuah organisasi. Pengendalian manajemen dapat mendorong inovasi maka setiap organisasi dapat menggunakannya untuk berinovasi dalam rangka memiliki keunggulan bersaing.

Sistematika penulisan dibagi menjadi beberapa bagian penting. Bagian selanjutnya mengkaji bagaimana peran pengendalian manajemen di perguruan tinggi dan konsep inovasi. Metode penelitian yang dipilih disajikan dalam bab selanjutnya. Setelah metode penelitian disajikan maka pembahasan dilanjutkan dengan mendeskripsikan bagaimana pengendalian manajemen mendorong proses inovasi di program studi, dampak inovasi kepada dosen dan dampak inovasi kepada mahasiswa serta mengapa pengendalian manajemen dapat mendorong inovasi. Penelitian ini ditutup dengan menyimpulkan temuan yaitu pengendalian manajemen memiliki peran strategis untuk menciptakan inovasi di organisasi. Saran penelitian selanjutnya disajikan di bagian terakhir penelitian ini.

2. Kerangka Teori

Dalam bagian ini nampaknya lebih tepat yang digunakan adalah kajian literatur karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang tidak mengkonfirmasi teori. Kajian literature dimulai dari konsep sistem pengendalian manajemen. Selanjutnya membahas pengendalian manajemen dan inovasi dan diakhiri dengan penelitian terdahulu mengenai pengendalian manajemen di perguruan tinggi.

2.1. Konsep Sistem Pengendalian Manajemen

Konsep sistem pengendalian manajemen (SPM) Simons (1995) dikenal sebagai *four lever of controls* yang mencakup *interactive control systems*, *diagnostic control systems*, *belief control systems*, dan *boundary control systems*. Konsep pengendalian manajemen dari Simons inilah yang seringkali dipakai dalam konteks strategi, yaitu peran pengendalian manajemen dalam strategi dan persaingan bisnis.

Kimura dan Mourdoukoutas (2000) dalam penelitiannya menemukan bahwa agar SPM efektif maka *diagnostic system systems* harus dilengkapi dengan *boundary control*, *interactive control*, dan *belief systems*. *Diagnostic control* mampu untuk meningkatkan efektivitas operasional namun akan membatasi kreativitas individu sebaliknya *boundary system* akan meningkatkan kreativitas individu. *Belief system* dan *interractive control* harus dipadukan untuk mendorong individu memahami tujuan organisasi dan berpikir strategik menghadapi persaingan. Implementasi *diagnostic system* yaitu memformulasikan target yang harus dicapai sehingga kreativitas individu menjadi salah satu faktor penting untuk memberikan ide-ide yang belum pernah dimunculkan, hal ini difasilitasi oleh *boundary system*. Herbert (2009) mengeksplorasi bagaimana pemberdayaan dipahami dan diaplikasikan oleh manajemen dan individu. Hasil dari riset ini yaitu strategi transformasi berhasil mengubah birokrasi, budaya sektor publik, meningkatkan partisipasi. Penelitian ini menggunakan konsep Simons untuk mengeksplorasi proses inovasi karena konsep Simons dianggap sesuai dengan konteks pengendalian manajemen dalam persaingan (Simons, 1990).

2.2. Pengendalian Manajemen dan Inovasi

Seperti yang sudah diuraikan sebelumnya, pengendalian manajemen akan mendorong individu untuk kreatif dan berinovasi. Davila (2000) menyatakan bahwa SPM memiliki peran yang penting dalam proses inovasi produk baru. Hasil penelitian menemukan bahwa SPM relevan dengan usaha pengembangan produk baru. Selanjutnya Davila et al. (2009) menemukan bahwa peran SPM untuk mendorong inovasi. Dengan menggunakan 69 *start-up business* yang bergerak dalam bidang teknologi mereka meneliti bagaimana peran SPM dalam inovasi produk. Mereka menemukan bahwa SPM berperan dalam proses inovasi. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini menemukan bahwa SPM mampu mendorong dialog yang memunculkan ide-ide baru, pengendalian eksekusi melalui *diagnostic system*, dan stabilitasi lingkungan kerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa SPM memiliki peran penting dalam kecepatan dan ketepatan waktu proses produk. Penelitian mengenai SPM dan inovasi juga dilakukan oleh Eshraqi (2012). Eshraqi (2012) meneliti bagaimana hubungan antara SPM dengan inovasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara inovasi dan penerapan SPM secara khusus penerapan *interactive control*. Wongkaew (2013) menyatakan bahwa walaupun keberhasilan bergantung pada aspek *intangible*, seperti kreativitas, pembelajaran yang terus menerus, dan perilaku pengambilan risiko, namun hal penting lainnya adalah proses inovasi harus dikelola dengan baik. Dia berpendapat bahwa integrasi *four levers* yang tepat maka organisasi dapat mendorong inovasi berkelanjutan.

Dari beberapa penelitian sebelumnya nampak bahwa SPM sudah bergeser dari konsep untuk mengendalikan individu menjadi konsep yang lebih luas yaitu mendukung strategi dan mendorong adanya inovasi. Konsep Simons merupakan konsep yang sangat fleksibel bagi SPM karena dimungkinkan konsep ini mendorong kreativitas dan inovasi karena berhubungan dengan keunggulan kompetitif.

2.3. Sistem Pengendalian Manajemen di Universitas

Pengendalian manajemen merupakan bagian yang sangat penting dalam proses strategi karena merupakan alat untuk mengimplementasi strategi yang telah dipilih (Simons, 1994; Anthony dan Govindarajan, 2007). Pengendalian manajemen berhubungan erat dengan kapabilitas universitas yang dilandasi oleh *Resource Based Theory* (RBT). RBT berkembang dalam dalam teori manajemen strategik dan keunggulan kompetitif perusahaan yang menyakini bahwa perusahaan akan mencapai keunggulan apabila perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang unggul (Montgomery dan Collins, 2005). Perguruan tinggi merupakan *knowledge intensive firm* maka RBT memiliki peran yang sangat penting di perguruan tinggi. Kaplan dan Norton (2001) dan Belkaoui (2003) menyatakan bahwa penggabungan aset berwujud dan tidak berwujud merupakan strategi potensial untuk meningkatkan kinerja organisasi. Peran SPM dalam proses penggabungan dan pengelolaan sumberdaya, dalam konteks ini adalah aset universitas sangat penting untuk memastikan universitas mencapai visinya.

Hoecht (2006) mengeksplorasi bagaimana proses pergeseran pengelolaan kualitas manajemen dari *trust-based* menjadi *control-based*. Penelitian ini menemukan bahwa *quality assurance* dipersepsikan sebagai bentuk pengendalian yang mempengaruhi kebebasan profesional mereka. Penelitian oleh Marques (2009) menemukan bahwa universitas negeri yang berorientasi kepada pelanggan akan lebih kompetitif dan lebih memiliki akuntabilitas. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan pengendalian manajemen melalui penerapan indikator-indikator kunci sehingga mereka dapat bersaing dengan universitas swasta dan negeri lainnya. Universitas negeri harus fokus pada pengendalian formal untuk meningkatkan kinerjanya. Beberapa indikator yang diperlukan dalam pengendalian adalah indikator kinerja internal, indikator kinerja operasional, indikator kinerja eksternal, dan indikator kinerja penelitian. Penelitian ini menemukan bahwa indikator berperan sebagai informasi strategik untuk mengendalikan organisasi.

Bobe dan Taylor (2010) melakukan penelitian pengendalian manajemen dengan menggunakan konsep Simons (1995). Mereka menemukan bahwa bahwa dosen yang sudah berpengalaman cenderung untuk menggunakan *interactive control*. Sedangkan pejabat struktural yang sudah menempati posisi cukup lama cenderung beralih dari *diagnostic control* menuju *interactive control*. Penelitian ini juga menemukan bahwa semakin kompleksnya pengelolaan fakultas maka pimpinan fakultas mengadopsi *interactive control*. Sedangkan Al-Tarawneh dan Mubaslat (2011) menemukan bahwa dosen yang berpengalaman lebih lama tidak menggunakan pengendalian manajemen dalam mengelola organisasinya dibandingkan dengan juniornya.

Beberapa penelitian terdahulu nampak bahwa pengendalian manajemen digunakan untuk mengelola perilaku individu agar sesuai dengan harapan organisasi, dalam hal ini adalah perguruan tinggi. Peran pengendalian manajemen terutama terletak pada bagaimana pengukuran kinerja para dosen melalui indikator kinerja. Dalam hubungannya antara pengendalian manajemen dan perilaku,

Radianto (2015) menemukan bahwa *belief system* dan sistem sosial mampu untuk memotivasi dan mendorong dosen berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan universitas. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *lever of controls* dapat digunakan untuk mengubah perilaku dosen.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya karena penelitian ini berfokus pada bagaimana hubungan pengendalian manajemen dan inovasi di perguruan tinggi. Penelitian ini menginvestigasi bagaimana pengendalian manajemen mendorong para dosen untuk berinovasi. Peneliti-peneliti sebelumnya membahas hubungan ini di organisasi bisnis.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini mengkaji secara mendalam bagaimana peran pengendalian manajemen pada proses terbentuknya inovasi di sebuah program studi yang baru berdiri dan hubungannya dengan kinerja program studi tersebut. Penelitian ini menginvestigasi dengan mendalam bagaimana pengendalian manajemen mendorong inovasi dan menggali secara mendalam mengapa pengendalian manajemen dapat menjadi pendorong terbentuknya inovasi. Penelitian yang menjawab “mengapa” (why) dan “bagaimana” (how) sangat tepat jika menggunakan metode studi kasus (Yin, 2003). Sehingga penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus tunggal. Melalui studi kasus tunggal maka penelitian dapat lebih fokus dan lebih mendalam.

Pengumpulan sumber data menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer yaitu dosen dan mahasiswa yang sekaligus menjadi informan. Sedangkan data sekunder yang digunakan adalah data kegiatan program studi yang berasal dari biro akademik, program studi *marketing*, *academic support* yang berupa dokumentasi baik elektronik maupun nonelektronik. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam kepada beberapa informan, dokumentasi, dan observasi partisipatif. Untuk memastikan kualitas penelitian ini maka triangulasi metode dan *prolonge engagement* digunakan untuk keabsahan data.

4. Hasil dan Diskusi

4.1. Profil Program studi sebagai bagian dari *Entrepreneurial University*

Program studi yang diteliti adalah program studi akuntansi di Universitas X. Program studi ini baru didirikan pada tahun 2013 dan memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan programs studi akuntansi lainnya. Visi dan misi dari universitas adalah menciptakan wirausaha di Indonesia, sehingga sebagai program studi maka visi dan misi program studi merupakan turunan dari visi dan misi universitas. *Entrepreneurial university* mempunyai beberapa karakteristik yaitu menyediakan pendidikan untuk menghasilkan wirausaha, mengembangkan pengajaran melalui metode pendidikan kewirausahaan termasuk didalamnya kurikulum wirausaha, mengembangkan pengabdian masyarakat dalam konteks kewirausahaan serta melakukan penelitian yang fokus pada wirausaha dalam arti luas

(Gibb dan Hannon, 2006; Gibb, 2005; Aurnaut, 2010; Ropke, 2000). Disamping itu juga memiliki dosen yang berasal dari praktisi serta sering menyelenggarakan acara yang berhubungan dengan kewirausahaan. Demikian sehingga seluruh sumberdaya perguruan tinggi tersebut difokuskan untuk benar-benar mengembangkan kewirausahaan untuk menghasilkan lulusan wirausaha. Data yang diperoleh dari pengamatan dan dokumentasi dari pihak universitas menunjukkan bahwa universitas ini telah melakukannya mulai tahun 2006 sampai saat ini. Konsep *entrepreneurial* yang dipakai bukan dimaksudkan untuk bagaimana universitas selalu fokus pada keuntungan semata (hanya berorientasi pada menghasilkan laba), namun konsep *entrepreneurial university* adalah bagaimana proses pengelolaan universitas dilakukan secara *entrepreneurial* yaitu menggunakan *entrepreneur mindset*, misalnya mengelola dengan kreatif dan inovatif.

Profil lulusan program studi adalah menghasilkan wirausaha yang memiliki keahlian akuntansi. Oleh karena itu dengan profil seperti itu maka segmen dari calon mahasiswanya tidak bisa sembarangan. Program studi tersebut harus mencari calon mahasiswa yang ingin menjadi wirausaha namun memiliki minat belajar ilmu akuntansi.

Dalam proses pengenalan program studi ke masyarakat nampak bahwa integrasi akuntansi dan kewirausahaan dalam satu program belum dapat banyak diterima oleh siswa-siswa SMA dan juga oleh para orang tua. Kurikulum program studi tersebut berisi sekitar 36 sks untuk matakuliah kewirausahaan baik dari kekhasan program studi maupun universitas. Setiap mahasiswa wajib memiliki proyek bisnis mulai dari semester pertama sampai semester enam dan penulisan tugas akhir harus berbasis proyek bisnis mereka. Selanjutnya bobot ilmu akuntansi yang diberikan setara dengan standar perguruan tinggi lainnya, sehingga mahasiswa harus memiliki proyek bisnis dan memiliki keahlian akuntansi. Hal tersebut yang membuat beberapa calon mahasiswa mengurungkan niatnya untuk mendaftarkan diri ke program studi tersebut karena dirasa berat. Sehingga calon mahasiswa yang mendaftar adalah mahasiswa yang memang benar-benar memiliki tujuan tertentu. Hasil survey awal menunjukkan beberapa latar belakang mahasiswa mendaftar di program studi tersebut. Pertama, mahasiswa tersebut memang berniat untuk menjadi wirausaha dan ingin memiliki keahlian akuntansi dan keuangan. Seperti yang diungkapkan salah seorang informan berikut ini:

“Saya masuk sini soalnya mau buka usaha sendiri bukan mau kerja ikut orang, saya juga ingin dapat mengelola keuangan perusahaan saya nantinya”

Kedua, mahasiswa yang ingin meneruskan usaha orangtuanya dan ingin menguasai akuntansi dan keuangan. Ketiga, mahasiswa yang memang diminta oleh orangtuanya untuk meneruskan usaha bisnis orangtuanya dan orangtuanya membutuhkan anak yang mengetahui akuntansi dan keuangan. Berikut adalah salah satu petikan wawancara dengan informan:

“mama yang suruh saya masuk kesini untuk meneruskan bisnis papa mama, mereka minta saya belajar akuntansi dan keuangan supaya bisa pegang keuangan perusahaan”

Jika dilihat dari latar belakang orangtua, hampir lebih dari 95% adalah para pengusaha selebihnya

para profesional. Keempat, mahasiswa yang ingin memiliki bisnis di bidang akuntansi seperti menjadi akuntan publik, konsultan Pajak, dan konsultan bisnis. Contoh pernyataan dari salah seorang mahasiswa:

“Saya pengen buka kantor konsultan Pajak makanya saya masuk sini. Supaya saya bisa Pajak terus saya nanti bisa buka usaha sendiri”

Terlihat bahwa visi dan misi menentukan profil lulusan program studi tersebut sehingga program studi harus merekrut mahasiswa yang berbeda dengan program studi akuntansi lainnya. Untuk memastikan bahwa tujuan program studi tercapai maka diperlukan pengendalian manajemen untuk mengimplementasi strategi program studi.

4.2. Pengendalian Manajemen di Program studi

Peneliti mengeksplorasi berbagai pengendalian manajemen yang terdapat di program studi akuntansi. Konsep pengendalian manajemen adalah sistem yang mempengaruhi individu agar berperilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi (Merchant dan Stede, 2007). Kren (1997) dalam Cahyono et al. (2007) dan Zheng (2012) menyatakan bahwa pengendalian manajemen adalah mekanisme untuk memotivasi individu. Peneliti melakukan observasi mengenai pengendalian manajemen dan memperoleh hasil sebagai berikut.

Konsep desentralisasi diterapkan oleh universitas sehingga setiap program studi dikelola oleh ketua program studi sebagai manajer. Setiap semester kinerja program studi diukur untuk masuk ke dalam raport tahunan. Kinerja program studi diukur melalui aktivitas Tridharma perguruan tinggi dan aspek non akademik termasuk di dalamnya aspek pertumbuhan dan prestasi mahasiswa. Oleh karena itu setiap dosen di setiap program studi kinerjanya diukur dua kali yaitu menurut beban kerja dosen (sesuai dengan yang diwajibkan oleh pemerintah) dan pengukuran kinerja oleh universitas. Pengukuran sesuai BKD untuk tujuan sertifikasi dosen dan pengukuran kinerja universitas untuk internal universitas yang berhubungan dengan *reward* dari universitas. Konsep inilah yang mendasari adanya pengendalian manajemen untuk setiap program studi.

Program studi dituntut untuk beroperasi secara efisien. Sehingga setiap tahun ketua program studi diminta pertanggung jawaban untuk pencapaian target yang ditetapkan (jumlah mahasiswa dan program-program yang direncanakan) dan penyerapan anggaran yang berhubungan juga dengan efektifitas dan efisiensi biaya. Kondisi ini menempatkan ketua program studi sebagai manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnnya.

Sejak sekitar tahun 2009 *performance appraisal* yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dosen-dosen diterapkan di setiap programs studi. *Performance appraisal* tersebut diturunkan dari kinerja universitas ke kinerja fakultas ke kinerja program studi dan pada akhirnya kinerja dosen-dosen. Urutan tersebut berdampak pada apa yang terjadi di level dosen akan mempengaruhi sampai ke level universitas, sehingga seluruh aktivitas dosen, program studi sampai fakultas diharapkan sesuai

dengan apa yang menjadi tujuan universitas.

Belief Control Systems yang diterapkan di program studi akuntansi dilakukan dengan beberapa cara yaitu setiap dosen pasti memiliki *signed* visi dan misi program studi. Demikian juga nilai-nilai organisasi yaitu Integritas, Profesionalisme, dan Entrepreneurship yang berbentuk poster atau billboard dipasang disetiap ruang dosen sehingga memastikan dosen selalu membaca visi dan misi serta nilai-nilai program studi.

Program studi akuntansi memiliki kode etik yang merupakan turunan dari universitas, termasuk di dalamnya adalah internal memo yang mengatur apa yang tidak boleh dilakukan. Kode etik mengatur beberapa hal misalnya cara berpakaian, jam kehadiran dan lamanya jam kerja, dan hal lain yang mengatur bagaimana berhubungan kerja di program studi dan universitas. Disamping internal memo dan kode etik terdapat aturan-aturan yang dikeluarkan oleh departemen *Human Capital* (HCM) untuk pengaturan jam kantor, sehingga untuk mengendalikan kehadiran dosen dan kedisiplinannya maka presensi dilakukan melalui *finger print* dan scan wajah. Pengendalian juga dilakukan melalui sistem presensi dimana informasi presensi setiap dosen diberikan kepada setiap ketua program studi sebagai bahan evaluasi individu dosen. Mekanisme-mekanisme ini merupakan mekanisme *boundary control systems* (Simons, 1995)

Dalam memastikan keteraturan dalam program studi maka SOP dibuat secara detail yang terdapat dalam level fakultas dan universitas dan diimplementasi di program studi. SOP yang dibuat tidak hanya untuk aspek akademik tetapi juga non akademik. Selanjutnya setiap bulan dekan menerima informasi mengenai penyerapan anggaran termasuk program-program yang dijalankan dan menyesuaikan dengan target penyerapan setiap bulan yang sudah ditentukan sebelumnya. Coaching diwajibkan dilakukan antara para ketua program studi dengan dekan dan para dosen dengan ketua program studi. Coaching dilakukan setiap satu semester sekali untuk mengevaluasi apa yang telah dilakukan oleh ketua program studi dan para dosen serta rencana yang akan dilakukan. Dokumen coaching diserahkan kepada program studi HCM yang akan menjadi komponen *performance appraisal* setiap tahun. Selanjutnya setiap tahun program studi diaudit internal dan ranking audit internal selalu diumumkan setiap tahun untuk memonitor kinerja ketua program studi. Demikian juga dengan performa dosen dalam mengajar, meneliti dan melakukan pengabdian masyarakat dievaluasi setiap semester melalui form khusus *performance appraisal* yang sudah *online* sehingga sewaktu-waktu ketua program studi atau dekan dapat melihat kinerja para dosen. Untuk memastikan para dosen mengeksekusi program-programnya maka ketua program studi akuntansi menempelkan secarik kertas di setiap meja dosen yang berisi target satu semester untuk diselesaikan/dicapai. Konsep yang diterapkan ini merupakan penerapan SPM sebagai alat pengawasan, pengukuran pencapaian kinerja dan membandingkan kinerja tersebut dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, disebut dengan *diagnostic control systems* (Simons 1994; 1995).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pengendalian manajemen yang terdapat di program studi didukung oleh mekanisme pengendalian yang terdapat di level universitas. Oleh karena

perilaku para dosen selalu dipengaruhi oleh pengendalian yang terdapat di universitas.

4.3. Pengendalian Manajemen untuk Mencipta Inovasi

Radianto (2015) menemukan bahwa *informal control system* merupakan mekanisme pengendalian yang efektif dibandingkan dengan *formal control system*. Keduanya adalah komplemen artinya tidak saling meniadakan dan tidak bisa hanya salah satu yang dipakai. Dalam usahanya untuk melakukan edukasi ke masyarakat mengenai “*entrepreneurial accounting program*” maka program studi berkomitmen untuk selalu membuat inovasi setiap semester. Hal ini merupakan turunan dari Fakultas yang selalu mendorong setiap ketua program studi untuk membuat inovasi di setiap semester.

Dalam mewujudkan inovasi maka ketua program studi hampir setiap hari bertemu dengan para dosen untuk membahas banyak isu terkait dengan mahasiswa, proses belajar mengajar, metode mengajar, hubungan dengan pihak luar, dan banyak hal yang relevan bagi perkembangan program studi. Proses interaksi informal sering dilakukan pada pagi hari ataupun saat makan siang bersama-sama. Untuk proses interaksi formal hampir setiap minggu dilakukan dalam rapat koordinasi program studi akuntansi dan koordinasi fakultas yang dilakukan juga setiap minggu. Disamping itu interaksi yang intens juga terjadi antara ketua program studi dengan dekan baik secara formal maupun internal. Interaksi yang terjadi tersebut tidak lepas dari peran pengendalian manajemen tingkat universitas yaitu memastikan bahwa dosen wajib untuk hadir di kantor setiap hari dengan waktu hadir dan waktu pulang yang sudah ditentukan. Coaching juga diwajibkan dilakukan antara dekan dan ketua program studi demikian juga antara ketua program studi dengan para dosen, sehingga melalui mekanisme pengendalian ini dosen dapat berinteraksi dengan efektif.

Interaksi yang intens membuat hubungan antar dosen menjadi semakin erat, terbuka, dan membangun. Ketika keterbukaan sudah muncul maka banyak ide muncul dari para dosen yang selanjutnya akan diimplementasikan. Ide seringkali disaring melalui interaksi informal dan interaksi tersebut mempertajam tujuan serta aktivitas setiap ide yang dilontarkan. Anthony (2012) menggagas konsep inovasi adalah membuat sesuatu yang berbeda dan memberikan dampak kepada organisasi, komunitas, atau masyarakat. Inovasi hasil intervensi melalui *interactive control systems* menghasilkan beberapa inovasi sebagai berikut.

Accounting Active Learning (AAL). AAL merupakan pengembangan dari konsep pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential based learning*). Dalam diskusi yang intens antara ketua program studi dan para dosen muncul kebutuhan untuk mengajarkan akuntansi dengan cara yang mudah. Hal ini dipicu oleh banyaknya mahasiswa yang memiliki latar belakang IPA sehingga mereka kesulitan untuk mempelajari akuntansi. Bermula dari menyisipkan *game indoor*, film, yang kemudian berkembang menjadi *game outdoor* dan konsep kompetisi dalam kelas maka muncullah ide mengembangkan metode pembelajaran akuntansi yang mengintegrasikan metode pendidikan kewirausahaan yaitu *active learning* yang selanjutnya dinamakan *Accounting Active Learning*. Untuk mengembangkan AAL maka ketua program studi membuat *teaching grant* setiap semester untuk

mendukung aktivitas AAL yang akhirnya mewajibkan semua dosen program studi akuntansi untuk menggunakan pendekatan AAL dalam mengajar. AAL ini berkembang dan sempat diteliti oleh mahasiswa magister pendidikan dari Universitas Negeri Malang untuk menulis tesisnya. AAL yang merupakan pengembangan dari *experiential based learning* nampaknya merupakan metode pendidikan kewirausahaan yang sesuai diterapkan di program studi akuntansi yang berbasis kewirausahaan (Radianto, 2012, 2013).

Kegiatan AAL dilakukan di kelas dan di luar kelas, kegiatan di luar kelas dapat dilakukan di lingkungan universitas dan di luar universitas. Contoh Kegiatan di dalam kelas mencakup *accounting game*, *accounting movie*, inspirasi dari *creative accountant*, *creative presentation*, Sedangkan kegiatan yang dilakukan di luar kelas mencakup *accounting exhibition*, *accounting outdoor game*, *company visit*, *real business accounting*, dan *small accounting project*. Matakuliah yang menerapkan AAL diampu oleh satu sampai dengan tiga orang dosen yang dalam proses tersebut berperan sebagai fasilitator. Adapun prosedur dari setiap kegiatan adalah didahului pembukaan oleh fasilitator, kemudian *review* untuk aktivitas minggu sebelumnya, aktivitas, dan diakhiri dengan refleksi oleh mahasiswa. Sehingga setiap semester dimulai setiap dosen melakukan presentasi desain AAL untuk memperoleh masukan dan dukungan dari rekan-rekan dosen yang lain. Berikut ini adalah deskripsi setiap metode pembelajaran yang dilakukan.

Accounting Game. *Accounting game* bertujuan untuk menginspirasi mahasiswa memahami akuntansi secara lebih muda, hal ini disebabkan sebagian mahasiswa berasal dari jurusan IPA sewaktu di SMA. Manfaat dari *game* ini yaitu mahasiswa memahami manfaat akuntansi untuk bisnis dan manfaat ilmu lainnya bagi akuntansi. Contoh dari permainan yang diberikan adalah kantong doraemon, *my future*, monopoli, dll.

Accounting Movie. Dalam aktivitas ini mahasiswa diberikan film khusus yang berhubungan dengan topik yang diajarkan. Dalam metode ini fasilitator memilih film tertentu yang diputarkan dalam durasi tertentu. Refleksi yang berisi hubungan antara topik matakuliah dan film dibuat mahasiswa dan dipresentasikan.

Inspirasi dari *Creative Accountant*. Dalam bagian ini fasilitator mengundang seorang akuntan yang juga memiliki bisnis kreatif yaitu bukan bisnis di bidang akuntansi. Seperti misalnya memiliki bisnis garmen, industri kreatif, teh celup maupun bisnis lainnya. Tujuan dari bagian ini adalah untuk menginspirasi bagaimana seorang akuntan mampu untuk berkarya di bidang lain dan berhasil. Selain itu untuk menginspirasi secara khusus para mahasiswa yang ingin menjadi wirausaha dan memiliki keahlian akuntansi. Tujuan berikutnya adalah bagaimana ilmu akuntansi sangat berguna untuk mengembangkan bisnis. Setiap semester program studi wajib untuk mengundang para akuntan yang memiliki bisnis untuk menginspirasi para mahasiswa.

Company Visit. Dalam kegiatan ini mahasiswa melakukan *company visit* ke perusahaan-perusahaan. Setiap *company visit* dilakukan harus terkait dengan topik matakuliah. Sebagai contoh ketika melakukan *company visit* ke industri es krim maka ada beberapa mahasiswa yang mengikuti

matakuliah *cost management*, manajemen, dan etika bisnis yang wajib mengikuti kegiatan tersebut. Beberapa perusahaan yang dikunjungi adalah perusahaan yang bergerak di bidang keuangan, manufaktur, jasa. Mahasiswa diharapkan terinspirasi bagaimana membangun bisnis masa depan mereka. Hal ini sangat penting karena semester lima mereka harus membangun sebuah bisnis. Dalam proses ini mahasiswa juga dianjurkan untuk bekerjasama dengan perusahaan tersebut. Sebagai contoh mahasiswa yang memiliki bisnis kaos seringkali menindaklanjuti perusahaan yang dikunjungi untuk mendapatkan order kaos. Setelah dievaluasi setiap semester dan menunjukkan bahwa program tersebut membawa dampak positif bagi mahasiswa maka program studi mewajibkan setiap semester untuk mengadakan *company visit* yang dikelola oleh dosen mata kuliah tertentu.

Small Accounting Project. Small accounting project bertujuan untuk mengenalkan mahasiswa pada dunia bisnis nyata. Mahasiswa harus melakukan bisnis selama satu hari dan harus mendapatkan *profit*. Mahasiswa harus mencari *vendor* sendiri dan menjual produk tersebut kepada konsumen secara langsung. Kegiatan ini dilakukan pada semester pertama dan harus dilakukan di luar lingkungan universitas. Melalui proses ini mahasiswa dipersiapkan untuk semester berikutnya membuat bisnis nyata. Dalam kegiatan ini pula mahasiswa diminta untuk membuat laporan keuangan atas bisnis yang mereka lakukan.

Real business accounting. Dalam kegiatan ini mahasiswa dibagi ke dalam beberapa kelompok dan ditempatkan di sentra usaha tertentu. Dalam kasus ini misalnya sentra sepatu di Mojokerto. Mahasiswa diminta selama kurang lebih satu bulan untuk belajar merintis bisnis dari pengusaha sepatu sekaligus mahasiswa diminta membantu aspek pencatatan akuntansi sederhana. Fasilitator ikut mendampingi proses tersebut untuk memastikan tujuan tercapai.

Banyaknya kegiatan dan variasi kegiatan membuat penilaian harus didesain sedemikian rupa. Sehingga metode penilaian untuk matakuliah yang menerapkan AAL melalui beberapa indikator yang tertuang di dalam rubrik-rubrik. Beberapa metode tersebut direncanakan secara detail oleh para fasilitator. Hal ini berpegang pada visi universitas yaitu menghasilkan wirausaha, dalam hal ini wirausaha dalam bidang akuntansi dan keuangan. Oleh karena itu semua aktivitas pembelajaran harus diarahkan untuk mencapai visi tersebut.

Inovasi berikutnya adalah munculnya kegiatan "*Entrepreneurial Accounting Forum*". Kegiatan ini didorong oleh *belief control system* yaitu semua aktivitas harus ditujukan ke visi dan misi program studi termasuk didalamnya adalah profil lulusan. Agar lulusan mampu menjadi wirausaha yang unggul maka muncullah ide untuk mendatangkan pakar atau professional atau wirausaha yang memberikan seminar kepada para mahasiswa akuntansi dengan topik bukan akuntansi. Tujuannya adalah untuk menginspirasi para mahasiswa untuk menjadi wirausaha. Forum ini memanggil tokoh-tokoh terkenal misalnya penulis, pebisnis, budayawan, birokrat, dan profesi lainnya yang dianggap mampu mengubah dan memperkuat *mindset* mahasiswa untuk berwirausaha. Awalnya kegiatan ini ditujukan untuk para mahasiswa akuntansi namun saat ini sudah terbuka untuk seluruh civitas akademika universitas bahkan beberapa SMA juga hadir di acara tersebut.

Character Building program. Program ini juga didasarkan pada belief system yaitu memastikan bahwa para mahasiswa akan menjadi wirausaha yang unggul. Mahasiswa diberikan program selama tiga hari dua malam untuk mengasah *soft skill* mereka baik dalam hal negosiasi, kerjasama tim, kepemimpinan, kreativitas sampai dengan percaya diri. Kegiatan ini berbeda dengan *camp* jurusan yang biasanya dilakukan untuk keakraban atau kepemimpinan, kegiatan ini merupakan kegiatan yang ditujukan untuk membentuk karakter wirausaha termasuk etika. Oleh karena itu program ini dikemas sedemikian rupa sehingga dapat menjadi motivasi mahasiswa untuk menjalankan proyek bisnisnya dengan baik.

Penerapan *project based learning*. *Project based learning* diterapkan sebagai respon bahwa setiap mahasiswa akuntansi harus memiliki proyek bisnis. Jika program studi lain di universitas memulai proyek bisnis di semester dua atau bahkan semester lima, maka program studi akuntansi sudah mempersiapkan mahasiswa di semester satu. Tahapan proyek bisnis didesain sedemikian rupa mulai dari inspirasi, perintisan bisnis, pengembangan bisnis sampai pada penetasan bisnis. Dalam kegiatan ini pula mahasiswa diwajibkan untuk bisa mengikuti pameran baik yang berskala lokal, nasional maupun internasional. Di semester satu mahasiswa sudah wajib untuk memiliki produk dan menjual di tempat tertentu dan mempraktekkan pembuatan laporan keuangan sederhana untuk bisnis yang mereka buat. Target ditetapkan untuk setiap grup bisnis yang mencakup omset setiap bulan sampai dengan perkembangan aset yang dimiliki.

4.4. Dampak Inovasi pada mahasiswa

Inovasi adalah membuat perbedaan dan berdampak (Anthony, 2012). Pada bagian ini disajikan bagaimana inovasi yang dibuat oleh program studi dapat berdampak bagi mahasiswa.

Dalam implementasi AAL banyak mahasiswa yang kaget karena mereka tidak menyangka bahwa kuliah di program studi akuntansi ternyata berbeda dari yang mereka dengar sebelumnya dari teman ataupun saudara mereka yang juga mengambil akuntansi di universitas lain. Ada beberapa mahasiswa yang pada awalnya ingin mengundurkan diri karena mereka merasa akuntansi itu sulit namun ketika mereka mengalami AAL mereka membatalkan diri dan akhirnya lulus dengan nilai baik serta memiliki bisnis yang beromset lebih dari Rp60juta. Beberapa komentar positif yang diperoleh adalah sebagai berikut:

“Di sini rasanya saya dapat pembelajaran yang berbeda. Saya merasa lebih banyak dapat praktek dibandingkan teori yang ada sehingga kami semua dapat mengerti tentang akuntansi dengan lebih baik”

“Saya dapat belajar akuntansi dengan kreatif inovatif sehingga membuat kita lebih mengerti lebih lagi mengenai akuntansi. Semoga saya besok kalau sudah lulus bisa berguna untuk bisnis keluarga saya”

Namun demikian cukup banyak juga mahasiswa yang kelelahan dengan adanya aktivitas tersebut misalnya.

“tugase banyak sekali sampai gak bisa nafas, belum lagi ada proyek bisnis yang ditarget dosen, tapi enjoylah”

“*Entrepreneurial Accounting Forum (EAF)*” yang diselenggarakan setiap dua bulan sekali memperoleh sambutan yang positif dari para mahasiswa karena mereka merasa mendapatkan inspirasi dari para pembicara yang dihadirkan oleh program studi. Beberapa mahasiswa malahan dapat memperoleh tempat untuk magang di semester akhir mereka dari perusahaan yang melakukan presentasi di EAF. Disamping itu beberapa kelompok mahasiswa juga merasa diuntungkan karena konsumsi kegiatan EAF memesan dari proyek bisnis mereka. Mereka juga memiliki kesempatan untuk mengenalkan bisnis mereka kepada para pembicara tamu yang diundang, bertukar kartu nama, dll. Hasil evaluasi dengan mahasiswa mereka tetap meminta kegiatan EAF ini untuk terus dijalankan karena berdampak positif bagi mereka.

Program *Character Building* pada awalnya mendapat respon yang kurang baik. Namun pada akhirnya setelah para mahasiswa mengikuti program tersebut mereka menyatakan sangat mendapatkan pengalaman positif dan bersedia mengikuti lagi jika ada program tersebut. Dampak dari program ini adalah adanya ikatan yang lebih kuat diantara mereka bahkan antara angkatan yang berbeda. Hal yang menarik adalah mereka tersadar bahwa *softskill* mereka dibangun di kegiatan tersebut.

“Perasaan nya ya lebih lega sih ya karena masing- masing anggota sudah tahu sikap masing-masing dan sudah tahu cara ngadepinnya gimana walaupun masih ada sedikit crash atau apa tapi setidaknya pemikirannya sudah menjadi satu dan lebih gampang menjadi satu dari kemarin- kemarin”

Ungkapan di atas adalah contoh satu dari semua ungkapan positif dari para mahasiswa setelah mengikuti *character building program*. Bagi para mahasiswa yang sudah sering mengikuti *camp* atau acara sejenis, semua merasa bahwa apa yang mereka ikuti tersebut berbeda dengan apa yang mereka pernah alami. Mereka merefleksikan bahwa kegiatan ini benar-benar kegiatan *entrepreneurial* yaitu membangun jiwa wirausaha mereka disamping kepemimpinan. Bentuk dan metode yang kreatif membuat mereka tidak pernah bisa memprediksi intervensi apa yang akan mereka alami selama kegiatan berlangsung.

Project based learning yang diterapkan sebagai respon bahwa setiap mahasiswa akuntansi harus memiliki proyek bisnis ternyata memiliki dampak yang relatif besar bagi mahasiswa. Tidak hanya selama mereka berkuliah, namun dalam cara berpikir mereka menunjukkan perubahan-perubahan yang drastis dibandingkan sewaktu mereka mulai berkuliah di semester pertama. Proyek bisnis mahasiswa adalah “salah satu” jiwa dari program studi akuntansi karena hal inilah yang membedakan program studi akuntansi ini dengan program studi akuntansi lainnya. Mahasiswa mulai merintis bisnis akhir semester pertama dan dilanjutkan secara konsisten sampai semester ke-7. Dalam proses selama kurang lebih tujuh semester ada grup bisnis yang bubar dengan berbagai alasan ada

juga yang tetap bertahan, ada yang setiap semester berubah, ada yang “dipecat” dari grup bisnisnya karena dianggap tidak memenuhi standard dan banyak hal lainnya. Proyek bisnis adalah kegiatan yang selalu diingat oleh mahasiswa karena melalui bisnis ini mereka memperoleh banyak sekali pengalaman hidup.

Sebagai contoh berikut adalah petikan ungkapan mahasiswa yang menjalani pameran di Jakarta:

“Kalau kemari pameran jakarta itu kita dapet buyer- buyer dan link- link tidak hanya Surabaya, Jakarta juga. Terus kita bisa tahu typical orang jakarta kalau beli- beli itu gimana beda dengan Surabaya”

Setiap mahasiswa biasanya memiliki pengalaman yang tidak terlupakan ketika mereka menjalankan proyek bisnisnya karena mereka berinteraksi dengan dosen, rekan sekerja, supplier, vendor, konsumen, aparat pemerintah sampai dengan keluarga mereka sendiri. Target yang dibebankan kepada mereka seringkali membuat mereka kelelahan bahkan ada yang merasa tertekan. Namun setelah mereka alami beberapa semester mereka memiliki mindset yang positif.

“Kalau aku kan bukan dari keluarga pengusaha jadi mengubah pola pikir aku, gak males- malesan lagi “

Pengalaman positif seringkali mereka dapatkan sehingga yang tadinya tidak termotivasi untuk berbisnis menjadi termotivasi untuk berbisnis, berikut salah satu ungapannya:

“Termotivasi sih karena kami jujur kami berempat ini sedikit malas kalau lagi boleh dibilang jadi karena ditargetin mau gak mau kami juga maju..”

Melalui bimbingan dari dosen dan mentor bisnis. Dalam program ini mahasiswa tidak hanya dibimbing oleh dosen tetapi juga praktisi sehingga mereka mendapatkan konsep-konsep dari dosen dan mendapatkan aspek praktikal dari para praktisi. Beberapa merasa bahwa dengan kombinasi pengajar dan metode mentoring yang mereka dapatkan mereka mampu untuk mengevaluasi bisnis mereka. Berikut salah satu petikan informan:

“pertama karena segmen kami salah karena kami lebih menganjurkan ke temen – temen terdekat ya, asumsi kami ya pasti ketrima nih banyak tapi nggak melenceng karena orang-orang jaman sekarang lebih suka gadget yang instan jadi kami mengubah target pemasaran kami ke sekolah-sekolah dan sekolah kan lembaga pendidikan nya semua orang, dari situ ya kami berpikir di sekolah mau ngga mau kan siswa-siswa yang suka gadget membutuhkan more game”

Ternyata melalui proyek bisnis, mahasiswa tidak hanya menjadi terampil dalam merintis bisnis namun juga hal tersebut mengubah *mindset* mereka dalam mereka memandang kehidupan. Mereka merasakan bagaimana sulitnya mencari uang dan mencari relasi, bagaimana mereka harus sopan dan santun dalam menghadapi orang lain terutama konsumen dan hal tersebut membentuk perilaku mereka. Bagi mahasiswa yang sudah cukup baik bisnisnya ada dampak positif yang terlihat yaitu mereka begitu menghargai uang, menghargai waktu dan yang terpenting menghargai orang lain.

Dampak positif lainnya adalah mahasiswa memiliki uang tambahan dari hasil bisnis mereka. Sebagai

contoh ada seorang mahasiswa yang berasal dari Semarang yang memperoleh beasiswa. Diawal semester sampai semester kedua mahasiswa tersebut masih belum jelas bisnisnya, namun semester tiga dia memilih untuk berbisnis garmen (T-shirt). Setelah dilalui selama kurang lebih tiga semester mahasiswa tersebut dapat membiayai adiknya untuk masuk ke universitas bergengsi di Surabaya. Berikut ungapannya, dengan mata berkaca-kaca:

“saya gak nyangka bisa biaya adek saya masuk Univ A. Semua saya yang bayarin pak mulai dari uang masuk dan SPP padahal saya di sini dapat beasiswa. Saya gak nyangka bisnis saya ini bisa seperti ini...”

Demikian juga hal yang relatif sama namun berbeda konteksnya terjadi pada seorang mahasiswi, berikut ungapannya”

“mama suruh saya untuk mulai bantu di kantor, udah mulai diminta urus bisnis papa mama dan sekarang saya lagi bangun sistem akuntansinya. Jadi saya selesai kuliah pasti langsung ke kantor. Seneng juga bisa dipercaya papa mama”

Mahasiswi tersebut adalah mahasiswi yang diminta oleh orangtuanya untuk meneruskan bisnis mereka dan memegang kendali keuangan perusahaan keluarga. Mahasiswi tersebut menyatakan bahwa keberanian dia untuk bergabung di bisnis orangtuanya walau masih kuliah karena dalam proyek bisnis sudah diajarkan untuk berbisnis, mengelola keuangan, mencari pelanggan, melakukan promosi ditambah secara teori (terutama matakuliah sistem informasi akuntansi) membukanya untuk ingin berkontribusi pada usaha keluarga sesegera mungkin.

Dampak lain yang positif adalah ternyata melalui berbagai inovasi yang dilakukan oleh program studi, hasil wawancara dengan grup bisnis mahasiswa menyatakan bahwa mereka ternyata melakukan berbagai inovasi. Berikut contoh refleksi mereka tentang inovasi.

“Sekarang lagi fokus penjualan nya sama berinovasi karena kan kita juga dituntut untuk berinovasi dengan bikin prodak yang ada ciri khas nya”

Selanjutnya informan lain menambahkan:

“Jeansu itu jual produk, tas, itu bahan dasarnya dari jeans, bahan dasarnya dari jeans itu kan terkenal bagus gitu kan ya, trus habis gitu semua orang kan juga sudah kenal, habis itu eh kita itu kayak kasih inovasi di warnanya, jadi warnanya kan biasanya kalau jeans itu kan cuman hitam, nah kita ini warnanya macam-macam, ada yang model kayak ombre, trus ada yang kayak ... trus ada yang kombinasi pake batik tulis, kayak gitu gitu”

Proses inovasi ternyata muncul tidak hanya pada dosen tetapi menular ke mahasiswa terutama dalam mereka merintis bisnisnya. Berikut disajikan bagaimana dampak inovasi pada para dosen.

4.5. Dampak Inovasi pada dosen

Dampak positif hasil inovasi pada dosen terlihat dari aspek Tridharma perguruan tinggi. AAL yang telah diterapkan oleh setiap dosen ternyata berdampak pada para dosen aktif membuat penelitian

mengenai pendidikan akuntansi yang kreatif. Jika dilihat perkembangannya maka terlihat bahwa awal berdirinya program studi akuntansi hanya ada satu dosen yang melakukan penelitian dan mempublikasikannya melalui jurnal maupun prosiding. Saat ini semua dosen mulai melakukan hal serupa dan tema yang diangkat selalu fokus pada dua hal yaitu pendidikan akuntansi dan proyek bisnis mahasiswa. Dua hal tersebut secara tidak sengaja menjadi keunggulan para dosen terutama untuk pengembangan metode pembelajaran aktif di bidang akuntansi.

Meningkatnya metode mengajar dosen yang kreatif berdampak besar bagi para mahasiswa yang mengikuti kelas dosen tersebut. Mahasiswa memberikan nilai baik bahkan sangat baik kepada para dosen yang menerapkan metode AAL. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan naiknya Indeks Prestasi dosen yang dinilai setiap semester dan setiap tahun oleh program studi HCM. Prestasi yang dicapai adalah pada tahun 2015 program studi akuntansi masuk tiga besar dari sepuluh program studi yang memiliki IP tinggi dan pertumbuhan IP tertinggi. Data yang terdokumentasi di borang akreditasi, renstra, dan hasil pembicaraan informal serta observasi di lapangan menunjukkan bahwa program studi akuntansi adalah program studi yang paling banyak memberikan metode pengajaran aktif dibandingkan program studi lainnya.

Disamping itu dengan fokus pada integrasi kewirausahaan dan akuntansi, serta kebiasaan para dosen program studi akuntansi untuk membuat hal-hal baru maka seringkali para dosen diundang untuk menjadi training di bidang kewirausahaan baik oleh lembaga swasta maupun pemerintahan. Juga para dosen seringkali diminta untuk membantu pemerintah daerah/kota tertentu untuk mengembangkan/memberdayakan masyarakat dengan berbasis pada kewirausahaan. Testimoni yang diperoleh dari pengguna (baik swasta dan pemerintah) metode yang digunakan oleh para dosen program studi akuntansi dalam memberikan pelatihan atau seminar sangat inovatif dan kreatif sehingga membuat peserta antusias mengikuti pelatihan atau seminar tersebut.

Dampak positif lainnya terutama hasil dari *company visit* dan EAF, banyak pengusaha dan professional yang ingin diberikan kesempatan untuk bisa memberikan workshop atau seminar di program studi bahkan di level universitas. Melalui hal ini relasi program studi akuntansi semakin meningkat. Salah satu perusahaan multinasional meminta beberapa mahasiswa akuntansi untuk bisa magang di tempat mereka walaupun mereka mengetahui bahwa program studi akuntansi adalah program studi yang baru berdiri. Umpan balik dari mereka menyatakan bahwa para mahasiswa sangat aktif, bisa dan berani memberikan pendapat, dan memiliki etos kerja baik yaitu pekerja keras.

4.6. Kombinasi mekanisme pengendalian adalah kunci inovasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses terbentuknya inovasi terletak pada *interactive control system* yang konsisten. Proses interaksi yang pada awalnya adalah informal selanjutnya dapat diformalkan. Dalam proses tersebut aspek kesetaraan dan keterbukaan serta respek menjadi kunci untuk menghasilkan interaksi yang positif dan membangun. Berbagai ide mulai dari “ide gila” atau “ide yang mustahil” selalu diungkapkan di pertemuan-pertemuan yang intens. Kimura dan

Mourdoukourtas (2000) menyatakan bahwa sistem ini memungkinkan individu saling berinteraksi untuk bersama-sama memperoleh dan memberi informasi baru.

Selanjutnya penelitian ini menemukan ide yang brilian biasanya malahan didapatkan dari pertemuan informal antara ketua program studi dan para dosen. Pertemuan informal dapat berupa makan siang bersama, nonton bioskop bersama, saat bertugas bersama di pesawat atau di kendaraan. Semakin sering bertemu semakin banyak ide muncul, semakin mengkritisi ide, dan yang paling penting semakin mudah untuk mengeksekusi ide. Proses untuk memutuskan ide inovasi biasanya terjadi di pertemuan formal misalnya di rapat koordinasi.

Interactive control system lebih pada proses pengendalian dengan cara berkomunikasi melalui berbagai cara misalnya berdiskusi dan berdialog. Hal-hal yang didiskusikan menuju pada arah perbaikan sehingga memunculkan ide baru, konsep baru, pandangan baru yang pada akhirnya dapat berbentuk strategi baru universitas (Bruining *et al.*, 2004; Ismail, 2013). Dalam proses diskusi yang interaktif tidak pernah ada gap atau “dinding tinggi” antara ketua program studi dengan para dosen sehingga diskusi dapat terjadi dengan relaks, santai namun serius. Hal ini sesuai dengan konsep *interactive control system* yaitu diskusi interaksi yang efektif tidak memiliki jenjang struktural namun lebih pada konsep pembelajaran organisasi sehingga sistem pengendalian ini mampu mewartakan paradigma pengelolaan universitas secara kolegialism.

Interactive control merupakan alat untuk mengembangkan *opportunity seeking* dan pembelajaran. Contoh yang terjadi adalah ketika para dosen melihat masalah yaitu sulitnya mahasiswa non IPS mempelajari akuntansi maka timbul kesempatan untuk berinovasi melalui metode pembelajaran. Selanjutnya ketika melihat masalah bagaimana supaya mahasiswa mampu untuk memiliki jiwa wirausaha sekaligus merintis bisnis maka muncul kesempatan untuk menerapkan *project based learning*. Demikian juga ketika para mahasiswa kesulitan untuk mencari “*role model*” sosok akuntan yang kreatif atau sosok wirausaha yang memiliki keahlian akuntansi maka muncul inovasi berupa EAF.

Melalui pengendalian ini pula maka “edukasi pasar” terhadap program studi akuntansi dapat dibungkus secara kreatif dan berhasil menjaring mahasiswa yang memang sesuai dengan profil lulusan program studi akuntansi. Pengendalian interaktif memang sesuai untuk digunakan oleh ketua program studi untuk mengelola program studi termasuk di dalamnya merumuskan sampai mengimplementasi strategi. Sistem ini sekaligus merupakan sarana yang efektif untuk berkomunikasi antara ketua program studi dengan para dosen.

Namun demikian pengendalian lainnya seperti *boundary control system*, *belief control system*, dan *diagnostic control system* mempunyai andil yang sangat penting untuk mendukung munculnya pengendalian *interactive control system*. Sebagai contoh jika tidak ada *boundary control* yaitu melalui kode etik atau sistem presensi maka akan sulit untuk mempertemukan dan mengumpulkan dosen sewaktu-waktu. Demikian juga jika visi dan misi tidak dibagikan dan terus diingatkan maka semua dosen pasti tidak akan fokus pada tujuan utama program studi. Dosen tidak akan memberikan waktu

dan “hatinya” untuk membimbing mahasiswa yang menyita waktu dan tenaga begitu banyak. Proses pembimbingan untuk satu grup bisnis bisa setengah sampai satu jam sehingga jika memiliki lima grup bisnis maka dalam seminggu dosen harus meluangkan waktu minimal 5 jam (diluar kegiatan tridharma dan tugas lain di program studi). Oleh karena itu beberapa dosen bisa membimbing di luar jam kantor untuk membimbing mahasiswa.

Diagnostic control system yang berupa performance appraisal sangat mendukung karena melalui penilaian kinerja setiap dosen maka mereka fokus untuk meningkatkan kinerjanya yang pada akhirnya meningkatkan kinerja program studi. Terlebih lagi setiap semester Dekan menginstruksikan supaya setiap program studi memiliki inovasi.

5. Kesimpulan

Pengendalian manajemen mempunyai peranan penting dalam menciptakan inovasi. Salah satu mekanisme pengendalian manajemen yang dapat mendorong inovasi adalah *interactive control system*. Namun demikian mekanisme tersebut harus dikombinasikan dengan mekanisme pengendalian lainnya yaitu *diagnostic control system*, *boundary control system*, dan *belief system*. Pengendalian informal dalam penelitian lebih dapat memotivasi para dosen untuk berinovasi meskipun pengendalian formal juga memegang peranan penting.

Aspek lain yang perlu diperhatikan yaitu perilaku dari pemimpin yaitu respek dan setara serta terbuka sehingga ide-ide sebagai dasar mencipta inovasi dapat terungkap dan dikritisi dengan positif. Komitmen pemimpin untuk menerapkan mekanisme pengendalian merupakan salah satu kunci keberhasilan terutama ketika menerapkan *interactive control system*.

Pengendalian manajemen harus bersifat holistik tidak hanya di level operasional namun juga di level strategik. Dalam hal ini level operasional adalah program studi dan level strategic adalah dekanat dan rektorat (universitas). Mekanisme pengendalian yang hanya diterapkan di program studi tidak akan efektif jika tidak didukung oleh mekanisme pengendalian yang lebih tinggi tingkatannya.

5.1. Implikasi Penelitian

Mekanisme pengendalian manajemen yang diterapkan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dalam kasus ini mekanisme pengendalian manajemen diterapkan di program studi yang “bernafaskan” kewirausahaan. Sehingga mekanisme *interactive control system* kemungkinan besar dapat ditransfer ke organisasi yang memiliki kekhasan yang sama.

Mekanisme pengendalian manajemen jika ingin diimplementasi harus disesuaikan dengan tujuan organisasi karena setiap pengendalian memiliki tujuan yang berbeda dan setiap pengendalian berhubungan dengan strategi organisasi bersangkutan. Kombinasi *formal control* dan *informal control* serta berbagai mekanisme pengendalian harus diterapkan dengan adanya komitmen tinggi dari para

pemimpin organisasi.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini ada pada bagaimana peneliti mengungkapkan dengan lebih baik apa yang diungkapkan oleh informan sehingga pembaca dapat membaca dengan lebih nyaman. Selanjutnya mahasiswa dan dosen yang menjadi informan relatif sulit untuk bertemu karena padanya kegiatan mereka, oleh karena itu proses pengambilan data dilakukan berulang-ulang. Berikutnya adalah banyaknya aktivitas sehingga ada beberapa observasi yang tidak tuntas namun demikian peneliti sudah mengusahakan memperoleh laporan kegiatan atau notula yang dijadikan pedoman untuk penelitian ini. Proses transkrip juga menjadi kendala karena beberapa bahasa gaul mahasiswa yang terkadang sulit dimengerti dan cukup sulit jika diletakkan di laporan penelitian.

Referensi

- Al-Tarawneh, H.A., Mubaslat, M.M. 2011. Design and Use of Management and Control System in the Jordanian University. *International Journal of Accounting and Finance Reporting*, vol. 1, no. 1: 242-254
- Anthony, R.N. and Govindarajan, V. 2007. *Management Control System* 12th, New York: McGraw-Hill
- Anthony, S.D. 2012. *The Little Black Book of Innovation*. Harvard Business Review Press
- Arnaut, D. 2010. Toward an Entrepreneurial University. *International Journal of Euro-Mediterranean Studies*. Vol 3 no. 1: 135-152
- Belkaoui, A. R. 2003. Intellectual Capital and Firm Performance of US Multinational Firms: a Study of The Resource-Based and Stakeholder Views. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 4, No. 2: 215-226.
- Bobe, B.J., and Taylor, D.W. 2010. *Use of management control systems in university faculties: evidence of diagnostic versus interactive approaches by the upper echelons*. The Sixth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Sydney, July 2010.
- Bruining, H., Bonnet, M., Wright, M. 2004. Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, Vol. 15: 155–177
- Cahyono, D., Lestari, E., Yusuf, S. 2007. *Pengaruh Moderasi Sistem Pengendalian Manajemen dan Inovasi Terhadap Kinerja*. Makalah pada prosiding Simposium Nasional Akuntansi X Universita Hassanudin Makasar, 26-28 Juli 2007
- Davila, A., Foster, G., Li, M. 2009. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34
- Davila, T. 2000. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25: 383-409

- Eshraqi. 2012. *Innovation and using Management Control System*. International Proceedings of Economics Development & Research, Vol. 52, p1
- Gibb, A. 2005. *Towards the Entrepreneurial Univesity: Entrepreneurship Education a s A lever of Change*. Diakses dari webpace.utexas.edu tanggal 12 Februari 2014
- Gibb, A., Hannon, P. 2006. *Towards the Entrepreneurial University?* Diakses dari webpace.utexas.edu tanggal 12 Februari 2014
- Herbert, I. 2009. Business transformation through empowerment and the implications for management control systems. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 13 No. 3: 221-244
- Hoecht, A. 2006. Quality Assurance in UK higher education: Issues of trust, control, professional autonomy and accountability. *Higher Education* 51: 541-563
- Ismail, T. 2013. Formatting Strategy and Management Control System : Evidence from Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 1: 196-205
- Jpnn, 2016. *Astaga Pemerintah tutup 103 kampus swasta 23 Februari 2016*. Diakses dari www.jpnn.com tanggal 25 April 2016
- Kaplan and Norton. 2001. *The Strategy-focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Kimura dan Mourdoukoutas, 2000. Effective Integration of Management Control Systems for Competing in Global Industries. *European Business Review*. Vol. 12, number. 1: 41-45
- Kimura dan Mourdoukoutas, 2000. Effective Integration of Management Control Systems for Competing in Global Industries. *European Business Review*. Vol. 12, number. 1: 41-45
- Marques, M.C.C. 2009. Key Performance Indicators in Portuguese Public University. *Research in Higher Education Journal*. Vol. 5: 1-15
- Media Indonesia. 2016. *PTS harus mampu berinovasi*. 31 Maret 2016 diakses dari mediaindonesia.com tanggal 25 April 2016
- Montgomery, C., Collins. D. 2005. *Corporate Strategy: A Resource Based Approach 2nd edition*. Boston: McGraw-Hill/Irwin
- Radianto, WED 2012. *Metode pengajaran akuntansi dalam pendidikan entrepreneurshihp: Pendekatan Experiential learning dalam matakuliah cost management*. Makalah Prosiding pada KNAI: Konstruksi Arsitektur Pendidikan Akuntansi berbasis Pancasila untuk penguatan jadi diri bangsa National Seminar. Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya
- Radianto, WED 2013. Using project based learning (PBL) in Management Accounting Course: Lesson and Reflection From Entrepreneurship Education. *Journal of Modern Accounting and Auditing* vol. 9, no. 9
- Radianto, W.E.D. 2015. Mengungkap Sistem Pengendalian Belief System pada Universitas yang Berbasis Entrepreneurship: Sebuah studi fenomenologi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol 17. No.1 Maret 2015: 55-64
- Republika. 2016. *Ribuan Perguruan Tinggi di Indonesia belum terakreditasi*. 1 Januari 2016 diakses dari www.republika.co.id tanggal 25 April 2016.

- Ropke, J. 2000. *The Entrepreneurial University: Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in Globalized Economy*. Diakses dari etc.online.uni-marburg.de tanggal 15 Februari 2014
- Simons, R. 1994. How new Top Manager Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 3: 169-189.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control*, Boston: Harvard Business School Press
- Wawasan. 2014. *Perguruan tinggi harus terus berinovasi*. 12 Agustus 2014
- Widiyanto, E 2015. *Pemerintah tutup 10 perguruan tinggi swasta di Jawa Timur*. 23 Desember 2015 diakses dari www.tempo.co tanggal 25 April 2016
- Wongkaew, W. 2013. Management Accounting and Control Systems-Unnecessary Evils to Innovation?. *Chulalongkorn Business Review*. Vol. 34(3): 1-21.
- Yin, K. R. 2003. *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publication
- Zheng, T. 2012. *Balancing The Tensions Between The Control and Innovative Roles of Management Control Systems: A Case Study of Chinese Organization*. PhD Dissertation, University of Northumbria at Newcastle