

**PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN BERBASIS *FOUR LEVERS OF
CONTROL* DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KEUANGAN LPD PADANGTEGAL**

SKRIPSI



**JURUSAN EKONOMI DAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA
SINGARAJA**

2026

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI TUGAS DAN MEMENUHI SYARAT-SYARAT UNTUK MENCAPAI GELAR SARJANA AKUNTANSI



Menyetujui

| | |
|---------------|--|
| Pembimbing I | Prof. Dr. Anantawikrama Tungga Atmadja, S.E., Ak., M.Si. NIP.197702012001121001 |
| Pembimbing II | Dr. I Made Pradana Adiputra, S.E., S.H., M.Si. NIP.197311092010121001 |



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSR
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

Skripsi oleh Ni Kadek Fera Wati ini
telah dipertahankan di depan dewan penguji
Pada tanggal 22 April 2026

Dewan Penguji

| | |
|---------|--|
| Ketua | Dr. Ni Kadek Sinarwati, S.E., M.Si., Ak. NIP.197210202010122002 |
| Anggota | Prof. Dr. Anantawikrama Tungga Atmadja, S.E., Ak., M.Si. NIP.197702012001121001 |
| Anggota | Dr. I Made Pradana Adiputra, S.E., S.H., M.Si. NIP.197311092010121001 |



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSR
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

Diterima oleh Panitia Ujian Fakultas Ekonomi
Universitas Pendidikan Ganesha
guna memenuhi syarat-syarat untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi

Menyetujui

| | |
|------------------|--|
| Ketua Ujian | Dr. Dra. Ni Made Suci, M.Si. NIP.196810291993032001 |
| Sekretaris Ujian | Dr. Sunitha Devi, S.E., M.Si., Ak. NIP.198902272018032001 |

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ekonomi



Prof. Dr. Gede Adi Yuniarta, S.E., Ak., M.Si.

NIP.197906162002121003



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR E - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSR E
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

PERNYATAAN

Nama : Ni Kadek Fera Wati
Tempat dan Tanggal Lahir : Br. Jati, 17 Juni 2003
NIM : 2217051008
Program Studi : Akuntansi
Jurusan : Ekonomi dan Akuntansi
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini saya menyatakan bahwa karya tulis yang berjudul "**Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis *Four Levers Of Control* Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan LPD Padangtegal**" beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan dan pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian ditemukan adanya pelanggaran atas etika keilmuan dalam karya saya ini atau ada klaim terhadap keaslian karya saya ini.

Singaraja, 15 Januari 2026

Yang membuat pernyataan



Ni Kadek Fera Wati

MOTTO

“Sekali nyebur harus basah, sekali berjuang harus tuntas. Buktikan bahwa, Putri kecil anak dari sepasang petani ini pasti Sarjana. Astungkara”

(Penulis)

“Niat baik pasti menemukan jalan yang terbaik”

(Rika Diyanti – Sahabat penulis)

“Semua jatuh bangunmu hal yang biasa, angan dan pertanyaan waktu yang menjawabnya, berikan tenggat waktu bersedihlah secukupnya, rayakan perasaanmu sebagai manusia”

(Baskara Putra – Hindia)



PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BERBASIS *FOUR LEVERS OF CONTROL* DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN LPD PADANGTEGAL”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Universitas Pendidikan Ganesha.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak memperoleh bantuan, baik berupa dukungan moral maupun material dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd. selaku Rektor Universitas Pendidikan Ganesha beserta seluruh staf atas fasilitas yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan melaksanakan penelitian ini sesuai rencana.
2. Bapak Prof. Dr. Gede Adi Yuniarta, S.E., Ak., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha atas fasilitas dan dukungan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik.
3. Bapak Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd. selaku Ketua Jurusan Ekonomi dan Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha, atas arahan, dukungan, dan fasilitas yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan.
4. Ibu Dr. Sunitha Devi, S.E., M.Si., Ak. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha, atas bimbingan, motivasi, serta kemudahan yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. Anantawikrama Tungga Atmadja, S.E., Ak., M.Si. selaku Pembimbing I, yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, arahan,

masukan, serta motivasi kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

6. Bapak Dr. I Made Pradana Adiputra, S.E., S.H., M.Si. selaku Pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta saran yang sangat berarti dalam penyempurnaan skripsi ini.
7. Ibu Dr. Ni Kadek Sinarwati, S.E., M.Si., Ak. selaku Penguji, yang telah memberikan masukan, saran, serta arahan yang konstruktif demi kesempurnaan skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu dosen Program Studi S1 Akuntansi serta staf kepegawaian Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha yang telah membantu penulis selama menempuh pendidikan hingga penyusunan skripsi.
9. Ibu Ni Putu Oka Saraswati, SE. selaku Ketua LPD Padangtegal, yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
10. Seluruh staf pegawai dan nasabah LPD Padangtegal, yang telah memberikan informasi serta dukungan selama penelitian berlangsung.
11. Cinta pertama, superhero, panutan sekaligus sosok teristimewa dalam hidup penulis, Bapak tercinta I Nyoman Sujana, terima kasih atas setiap tetes keringat, doa, dan pengorbanan yang tak pernah terucap namun selalu terasa. Bapak memang tidak sempat merasakan Pendidikan sampai di bangku perkuliahan, namun bapak mampu menghadirkan pendidikan terbaik untuk penulis. Dari Bapak, penulis belajar tentang arti perjuangan, keteguhan, dan kebaikan hati. Berkat doa, dukungan, dan semangat yang selalu Bapak tanamkan, penulis mampu menapaki perjalanan ini hingga meraih gelar sarjana. Sehat selalu dan Panjang umur karena bapak harus selalu ada disetiap perjuangan dan pencapaian hidup penulis. Karya ini penulis persembahkan sepenuh hati untuk orang tua penulis.
12. Pintu surgaku, Ibu tercinta Ni Kadek Leli, yang dengan tulus mencurahkan doa tanpa henti, kasih sayang yang tak bertepi, serta dukungan dan motivasi yang tiada putusnya, sehingga penulis mampu menapaki setiap proses hingga skripsi

ini dapat diselesaikan tepat waktu. Sehat selalu dan Panjang umur karena ibu harus selalu ada disetiap perjuangan dan pencapaian hidup penulis. Karya ini penulis persembahkan sepenuh hati untuk orang tua penulis.

13. Kakak tercinta, Ni Wayan Feri Yanti, dan Adik terkasih I Komang Tirta Mulyawan yang senantiasa hadir memberikan motivasi, semangat, dan penguatan di setiap langkah selama proses penyusunan skripsi. Kasih sayang, dan dukungan kalian sangat berarti dalam perjalanan penulis. Kehadiran kalian adalah kekuatan yang tak tergantikan bagi penulis. Semoga kedepannya bisa lebih baik dari penulis. *I love you more*
14. Kepada seseorang yang tidak kalah penting kehadirannya, pasangan penulis I Gede Yoga Ananda Putra, yang menjadi penyemangat dalam lelah, penguat dalam ragu, serta sahabat berbagi dalam setiap perjalanan penulis menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih telah menjadi warna yang tidak pernah pudar, menjadi rasa yang tidak pernah hambar untuk selalu memberikan semangat kepada penulis dalam perjalanan skripsi ini. Terima kasih untuk selalu menyediakan bahu yang kokoh namun lembut ketika penulis membutuhkan sandaran dikala penulis merasa sedih. Semoga kita bisa sukses bersama sesuai dengan apa yang kita impikan.
15. Sahabat penulis, Ni Wayan Rika Diyanti, Ni Wayan Diah Piari, Ni Komang Tri Astini, Ni Kadek Murtiasih, Ni Luh Ayu Silviana Putri, Ni Putu Ayu Meliana Putri, Komang Ayu Triwulandari, Ni Komang Melia Agustin candra, Ni Putu Wideasih, Ni Made Eky Setema, Ni Luh Parwati, Ketut Saryoni, Ni Kadek Ida purnamawati, Ni Made Eca Riani, Ni Komang Srilestari, Ni Made Tiara wati, terima kasih karena telah hadir dan menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis, yang telah berkontribusi banyak dari awal hingga akhir, yang senantiasa hadir memberikan tawa, dukungan, serta semangat di setiap langkah perjalanan penulis, menjadi tempat berbagi cerita, keluh kesah, dan kebahagiaan selama proses penyusunan skripsi ini.
16. Seluruh teman-teman kuliah yang telah menjadi keluarga kedua bagi penulis, yang hadir berbagi cerita, tawa, dan air mata, serta setia menemani penulis dalam suka maupun duka sepanjang perjalanan akademik.

17. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang dengan ketulusan hati telah memberikan bantuan, perhatian, serta dukungan dalam berbagai bentuk hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
18. *Last but not least*, terima kasih kepada wanita sederhana yang memiliki impian besar, namun terkadang sulit dimengerti isi kepalanya, yaitu penulis sendiri Fera Wati. Aku tahu, tidak mudah menjadi kamu. Tapi hari ini, izinkan aku berterima kasih untuk semua luka yang tak kau tunjukkan, untuk semua doa yang kau panjatkan diam-diam, untuk semua malam yang kau lewati dengan dada sesak tapi tetap memilih esok. Terima kasih telah memilih untuk bertahan, terus melangkah, dan tidak menyerah di tengah segala keterbatasan, hingga akhirnya mampu menuntaskan tanggung jawab ini dengan penuh kebanggaan. Apresiasi sebesar-besarnya yang telah berjuang untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Sulit bisa bertahan sampai dititik ini, terima kasih untuk tetap hidup dan merayakan dirimu sendiri, walaupun sering kali putus asa atas apa yang sedang diusahakan. Tetaplah jadi manusia yang mau berusaha dan tidak lelah untuk mencoba. *God thank you for being me independent women, i know there are more great ones but i'm proud of this achievement. Proud of you*, bukan karena kamu sempurna, tapi karena kamu bertahan di saat semua alasan untuk menyerah begitu banyak. Teruslah berjalan meski perlahan ,asal tidak berhenti.

Semoga Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan karunia atas segala budi baik semua pihak yang telah membantu penulis. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Akuntansi.

Singaraja, 15 Januari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

| | HALAMAN |
|--|------------|
| PRAKATA | i |
| ABSTRAK | v |
| ABSTRACK | vi |
| DAFTAR ISI | vii |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| DAFTAR LAMPIRAN | xi |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Identifikasi Masalah | 13 |
| 1.3 Pembatasan masalah..... | 14 |
| 1.4 Rumusan Masalah Penelitian..... | 15 |
| 1.5 Tujuan Penelitian | 15 |
| 1.6 Manfaat Hasil Penelitian..... | 15 |
| 1.6.1 Manfaat Teoritis..... | 15 |
| 1.6.2 Manfaat Praktis | 16 |
| | |
| BAB II KAJIAN TEORI | 17 |
| 2.1 Landasan Teori | 17 |
| 2.1.1 Teori Kontinjensi (<i>Contingency Theory</i>)..... | 18 |
| 2.1.2 Sistem Pengendalian Manajemen..... | 20 |
| 2.1.3 <i>Levers of Control</i> (LoC) | 22 |
| 2.1.4 Kinerja Keuangan..... | 29 |
| 2.2 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan..... | 32 |
| 2.3 Kerangka Berpikir | 36 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | 38 |
| 3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian | 38 |

| | |
|--|------------|
| 3.2 Rancangan Penelitian | 39 |
| 3.3 Lokasi Penelitian..... | 40 |
| 3.4 Sumber Data Penelitian..... | 40 |
| 3.5 Metode Pengumpulan Data | 41 |
| 3.6 Pengecekan Keabsahan Data..... | 45 |
| 3.7 Metode dan Teknik Analisis Data..... | 46 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 49 |
| 4.1 Hasil Penelitian dan Pembahasan | 49 |
| 4.1.1 Gambaran Umum LPD Padangtegal..... | 49 |
| 4.1.2 Visi dan Misi LPD Padangtegal..... | 51 |
| 4.2 Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis <i>Four Levers of Control</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan LPD Padangtegal . | 51 |
| 4.2.1 <i>Belief system</i> (Sistem Keyakinan)..... | 51 |
| 4.2.2 <i>Boundary System</i> (Sistem Batasan)..... | 61 |
| 4.2.3 <i>Diagnostic Control System</i> (Sistem Pengendalian Diagnostik) . | 70 |
| 4.2.4 <i>Interactive Control System</i> (Sistem Pengendalian Interaktif).... | 80 |
| 4.3 Implikasi Penelitian..... | 89 |
| BAB V PENUTUP | 95 |
| 5.1 Rangkuman..... | 95 |
| 5.2 Kesimpulan..... | 97 |
| 5.3 Saran | 99 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 101 |
| LAMPIRAN..... | 108 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 1. 1 Asset LPD Padangtegal | 5 |
| Tabel 2. 1 Daftar Kajian Hasil Penelitian..... | 32 |
| Tabel 3. 1 Daftar pertanyaan wawancara | 43 |
| Tabel 4. 1 Hasil Penilaian Penerapan Belief System di LPD Padangtegal | 57 |
| Tabel 4. 2 Hasil Penilaian Penerapan Boundary System di LPD Padangtegal | 67 |
| Tabel 4. 3 Hasil Penilaian Penerapan Diagnostic Control System di LPD Padangtegal..... | 76 |
| Tabel 4. 4 Hasil Penilaian Penerapan Interactive Control System di LPD Padangtegal..... | 86 |



DAFTAR GAMBAR

| Gambar | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir | 37 |
| Gambar 3. 1 Rancangan Penelitian | 39 |



DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran | Halaman |
|---|---------|
| Lampiran 1 Surat Izin Melakukan Penelitian..... | 111 |
| Lampiran 2 Dokumentasi Wawancara | 113 |
| Lampiran 3 Transkrip Wawancara | 115 |
| Lampiran 4 Riwayat Hidup | 137 |

