

# **LAMPIRAN**

## Lampiran 1. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1.	Adhitama S. dan Aulia R. R. D (2017)	Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model <i>Four Levers of Control</i> di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai.	Penelitian yang dilakukan Adhitama S. dan Aulia R. R. D bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan penerapan sistem pengendalian manajemen diorganisasi pemerintah. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep <i>four levers of control</i> . Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan studi kepustakaan, teknik wawancara semi terstruktur dan analisis dokumen. Dari penelitian yang dilakukan, hasil penelitian ini adalah Pusdiklat BC telah menerapkan <i>belief system</i> yang menjadi sumber inspirasi dalam setiap pelaksanaan tugas. Pusdiklat BC telah menerapkan <i>boundary system</i> berupa <i>business conduct boundaries</i> dan <i>strategic conduct boundaries</i> yang cukup dapat diandalkan, Pusdiklat BC telah menerapkan <i>diagnostic control system</i> berupa <i>planning system</i> yang diwujudkan dalam dokumen renstra 2015-2019, menerapkan <i>budgeting</i> berupa anggaran berbasis kinerja dan memiliki pengukuran kinerja berbasis <i>balance score card</i> , dan Pusdiklat BC telah menerapkan <i>interactive control system</i> yang dilaksanakan dengan baik oleh <i>top management</i> melalui upaya-upaya pembukaan forum diskusi untuk setiap pegawai bebas memberikan pendapatnya.
2.	Manggu S. A. R dan Dewi S. N (2019)	<i>Levers of Control (Belief &amp; Boundary System)</i> Analisis Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Bank Sulselbar.	Penelitian yang dilakukan Manggu S. A. R dan Dewi S. N bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen menggunakan model <i>four levers of control</i> di PT. Bank Sulselbar. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan studi pustaka untuk menjelaskan keadaan pada objek penelitian. Dari penelitian yang dilakukan, hasil penelitian ini adalah PT. Bank Sulselbar telah menerapkan sistem pengendalian manajemen

			berdasarkan konsep <i>four levers of control</i> yang dikemukakan Simon (2000) khususnya untuk <i>belief system</i> dan <i>boundary system</i> .
3.	Fellita J. P (2017)	Penerapan <i>Levers of Control</i> dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Kalisari Citra Jaya.	Penelitian yang dilakukan Fellita J. P bertujuan untuk mengetahui bagaimana kerangka <i>levers of control</i> yang telah dikembangkan oleh Tessier dan Otley (2012) yang merupakan salah satu dari sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja karyawan suatu perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode <i>descriptive research</i> . Objek penelitian ini adalah PT. Kalisari Citra Jaya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi dan jenis data yang digunakan adalah data primer.
4.	Savalena, M. S (2020)	Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model <i>Four Levers of Control</i> terhadap Kinerja Organisasi di PT. Multimas Nabati Asahan (MNA).	Penelitian yang dilakukan Savalena, M. S bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model <i>four levers of control</i> yang terdiri dari <i>belief system</i> , <i>boundary system</i> , <i>diagnostic control system</i> dan <i>interactive control system</i> terhadap kinerja organisasi. Objek penelitian pada penelitian ini adalah PT. Multimas Nabati Asahan (MNA). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan studi kepustakaan dan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Dari penelitian yang dilakukan, hasil penelitian ini adalah variabel <i>belief system</i> dan <i>boundary system</i> secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sedangkan variabel <i>diagnostic control system</i> dan <i>interactive control system</i> secara parsial berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan penggunaan sistem pengendalian manajemen dengan model <i>four levers of control</i> secara simultan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
5.	Sutoyo dan Mahardika D. (2015)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada	Penelitian yang dilakukan Sutoyo dan Mahardika D bertujuan untuk menguji sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan tuas pengendali atau pengungkit yang diperkenalkan oleh Simon (1995) yang terdiri dari sistem kepercayaan, sistem batas, sistem

		Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.	kontrol diagnostik, dan sistem kontrol interaktif sebagai variabel MCS. Penelitian ini menggunakan metode survei, dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian dan untuk pengumpulan data. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Dari penelitian yang dilakukan, hasil penelitian ini adalah sistem kepercayaan dan sistem kontrol interaktif tidak mempengaruhi kinerja organisasi, sedangkan sistem batas dan sistem kontrol diagnostik mempengaruhi kinerja organisasi.
--	--	--	--

## Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

### **KUESIONER PENELITIAN** **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SISTEM** **PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN MODEL *FOUR*** ***LEVERS OF CONTROL* DI BADAN PENELITIAN DAN** **PENGEMBANGAN PROVINSI SUMATERA UTARA** **(BALITBANGPROVSU)**

Mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan kuesioner yang penulis susun dalam rangka pelaksanaan penelitian. Jawaban yang Bapak/ Ibu telah berikan tidak akan mempengaruhi kedudukan maupun jabatan, mengingat kerahasiaan identitas Bapak/Ibu yang akan penulis jaga.

#### **A. IDENTITAS RESPONDEN**

Isilah identitas diri Bapak/Ibu dengan keadaan yang sebenarnya :

- a. Nama :
- b. Umur :
- c. Jenis Kelamin :
- d. Pendidikan terakhir :
- e. Golongan :
- f. Bidang/Departemen :
- g. Jabatan :
- h. Masa bekerja :

## **B. PETUNJUK PENGISIAN**

Berilah tanda centang ( ✓ ) pada kolom jawaban yang Bapak/ Ibu anggap paling benar. Pendapat Bapak/ Ibu dinyatakan dalam skala 1 s/d 5 yang memiliki makna:

Sangat setuju ( <b>SS</b> )	= 5
Setuju ( <b>S</b> )	= 4
Cukup ( <b>C</b> )	= 3
Tidak Setuju ( <b>TS</b> )	= 2
Sangat tidak setuju ( <b>STS</b> )	= 1

### *Belief system*

NO	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS 5	S 4	C 3	TS 2	STS 1
1.	Setiap pegawai sudah memahami dan mengetahui visi, misi dan tata nilai Balitbang Provsu sejak mulai menjadi pegawai					
2.	Balitbang Provsu selalu melakukan sosialisasi kepada pegawai mengenai visi, misi, dan tata nilai Balitbang Provsu					
3.	Pernyataan visi, misi dan tata nilai Balitbang Provsu menginspirasi pegawai dalam bekerja					
4.	Adanya rasa kepemilikan atas Balitbang Provsu yang membuat pegawai termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi Balitbang Provsu					
5.	Memajukan Balitbang Provsu merupakan keinginan terbesar selama bekerja di Balitbang Provsu					

### *Boundary system*

6.	Setiap pegawai mengetahui kode etik dan peraturan yang berlaku di Balitbang Provsu					
7.	Kode etik dan peraturan yang berlaku di Balitbang Provsu memberitahu pegawai dengan jelas tentang perilaku yang dilarang					
8.	Balitbang Provsu menggunakan peraturan sebagai alat kontrol yang berlaku untuk mengendalikan perilaku pegawai					
9.	Setiap pegawai mematuhi aturan-aturan kerja selama jam kerja berlangsung					
10.	Balitbang Provsu memberlakukan sanksi atas					

	pelanggaran terhadap aturan perilaku dan kode etik yang ada di Balitbang Provsu					
--	---	--	--	--	--	--

***Diagnostic control system***

11.	Manajer puncak memberikan penilaian yang mendalam mengenai pelaksanaan pekerjaan pegawai					
12.	Balitbang Provsu menindaklanjuti penyimpangan yang terjadi					
13.	Imbalan atas prestasi kinerja berupa kenaikan gaji dapat membantu pegawai untuk menggali prestasi kinerja yang lebih maksimal					
14.	Pekerjaan yang dilakukan selalu mencapai target sesuai keinginan Balitbang Provsu					
15.	Hasil pelaporan pekerjaan selesai dengan rapi dan tingkat kesalahan yang rendah					

***Interactive control system***

16.	Keputusan yang diambil oleh pimpinan melibatkan pendapat pegawai					
17.	Pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan					
18.	Pegawai didorong untuk mengemukakan konflik secara terbuka sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan Balitbang Provsu					
19.	Pegawai didorong untuk mengemukakan kritik secara terbuka sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk					

	mencapai tujuan Balitbang Provsu					
<b>20.</b>	Manajer puncak memberikan bantuan penjelasan terhadap pegawai dalam pekerjaan guna membantu kelancaran kinerja pada Balitbang Provsu					

### Lampiran 3. Data Jawaban Kuesioner Responden

Pertanyaan	Belief System				
	Jumlah Responden per Skala				
	5	4	3	2	1
1	12	21	0	2	0
2	11	16	8	0	0
3	11	20	4	0	0
4	11	19	4	1	0
5	17	15	2	1	0

Pertanyaan	Boundary System				
	Jumlah Responden per Skala				
	5	4	3	2	1
6	11	20	4	0	0
7	11	21	3	0	0
8	13	17	5	0	0
9	13	19	1	2	0
10	13	17	2	1	2

Pertanyaan	Diagnostic Control System				
	Jumlah Responden per Skala				
	5	4	3	2	1
11	6	21	8	0	0
12	6	22	5	1	1
13	11	16	4	3	1
14	5	21	7	1	1
15	7	21	7	0	0

Pertanyaan	Interactive Control System				
	Jumlah Responden per Skala				
	5	4	3	2	1
16	7	19	4	5	0
17	10	16	7	2	0
18	7	15	8	3	2
19	6	15	8	5	1
20	11	17	5	2	0

## Lampiran 4. Uji Validitas

### *Belief System*

		Correlations					
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	BELIEF
X1.1	Pearson Correlation	1	.577**	.579**	.341*	.292	.711**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.045	.089	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X1.2	Pearson Correlation	.577**	1	.570**	.484**	.349*	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.003	.040	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X1.3	Pearson Correlation	.579**	.570**	1	.715**	.554**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X1.4	Pearson Correlation	.341*	.484**	.715**	1	.665**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.045	.003	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X1.5	Pearson Correlation	.292	.349*	.554**	.665**	1	.724**
	Sig. (2-tailed)	.089	.040	.001	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35
BELIEF	Pearson Correlation	.711**	.785**	.861**	.821**	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### *Boundary system*

		Correlations					
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	BOUNDARY
X2.1	Pearson Correlation	1	.593**	.612**	.665**	.397*	.772**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.018	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X2.2	Pearson Correlation	.593**	1	.570**	.586**	.502**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.002	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X2.3	Pearson Correlation	.612**	.570**	1	.787**	.652**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X2.4	Pearson Correlation	.665**	.586**	.787**	1	.644**	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X2.5	Pearson Correlation	.397*	.502**	.652**	.644**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.018	.002	.000	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35
BOUNDARY	Pearson Correlation	.772**	.755**	.880**	.896**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Diagnostic Control System

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	DIAGNOSTIC
X3.1	Pearson Correlation	1	.611**	.167	.527**	.553**	.750**
	Sig. (2-tailed)		.000	.336	.001	.001	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X3.2	Pearson Correlation	.611**	1	.302	.292	.307	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000		.078	.089	.073	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X3.3	Pearson Correlation	.167	.302	1	.319	.331	.655**
	Sig. (2-tailed)	.336	.078		.062	.052	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X3.4	Pearson Correlation	.527**	.292	.319	1	.730**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.001	.089	.062		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X3.5	Pearson Correlation	.553**	.307	.331	.730**	1	.767**
	Sig. (2-tailed)	.001	.073	.052	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35
DIAGNOSTIC	Pearson Correlation	.750**	.693**	.655**	.761**	.767**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Interactive Control System

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	INTERACTIVE
X4.1	Pearson Correlation	1	.706**	.497**	.618**	.476**	.783**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000	.004	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X4.2	Pearson Correlation	.706**	1	.583**	.547**	.641**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X4.3	Pearson Correlation	.497**	.583**	1	.847**	.582**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X4.4	Pearson Correlation	.618**	.547**	.847**	1	.581**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X4.5	Pearson Correlation	.476**	.641**	.582**	.581**	1	.783**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35
INTERACTIVE	Pearson Correlation	.783**	.825**	.866**	.881**	.783**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 5. Uji Reliabilitas

### *Belief System*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	5

### *Boundary System*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	5

### *Diagnostic Control System*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	5

### *Interactive Control System*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	5

## Lampiran 6. Hasil Olah Kuesioner

No.	Pertanyaan	Skala Butir Pertanyaan				
		SS 5	S 4	C 3	TS 2	STS 1
<b>Belief system</b>						
1.	Setiap pegawai sudah memahami dan mengetahui dan tata nilai Balitbang Provsu sejak mulai menjadi pegawai	34,3%	60%	0%	5,7%	0%
2.	Balitbang Provsu selalu melakukan sosialisasi kepada pegawai mengenai visi, misi dan tata nilai Balitbang Provsu	31,4%	45,7%	22,9%	0%	0%
3.	Pernyataan visi, misi, dan tata nilai Balitbang Provsu menginspirasi pegawai dalam bekerja	31,4%	57,1%	11,4%	0%	0%
4.	Adanya rasa kepemilikan atas Balitbang Provsu yang membuat pegawai termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi Balitbang Provsu	31,4%	54,3%	11,4%	2,9%	0%
5.	Memajukan Balitbang Provsu merupakan keinginan terbesar selama bekerja di Balitbang Provsu	48,6%	42,9%	5,7%	2,9%	0%
<b>Persentase Elemen</b>		<b>35,4%</b>	<b>52%</b>	<b>10,3%</b>	<b>2,3%</b>	<b>0%</b>
<b>Boundary System</b>						
6.	Setiap pegawai mengetahui kode etik dan peraturan yang berlaku di Balitbang Provsu	31,4%	57,1%	11,4%	0%	0%
7.	Kode etik dan peraturan yang berlaku di Balitbang Provsu memberitahu pegawai dengan jelas tentang perilaku yang dilarang	31,4%	60%	8,6%	0%	0%
8.	Balitbang Provsu menggunakan peraturan sebagai alat kontrol yang berlaku untuk mengendalikan perilaku pegawai	37,1%	48,6%	14,3%	0%	0%
9.	Setiap pegawai mematuhi aturan-aturan kerja selama jam kerja berlangsung	37,1%	54,3%	2,9%	5,7%	0%
10.	Balitbang Provsu memberlakukan sanksi atas pelanggaran terhadap aturan perilaku dan kode etik yang ada di Balitbang Provsu	37,1%	48,6%	5,7%	2,9%	5,7%
<b>Persentase Elemen</b>		<b>34,8%</b>	<b>53,7%</b>	<b>8,6%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,1%</b>

<i>Diagnostic Control System</i>						
11.	Manajer puncak memberikan penilaian yang mendalam mengenai pelaksanaan pekerjaan pegawai	17,1%	60%	22,9%	0%	0%
12.	Balitbang Provsu menindaklanjuti penyimpangan yang terjadi	17,1%	62,9%	14,3%	2,9%	2,9%
13.	Imbalan atas prestasi kinerja berupa kenaikan gaji dapat membantu pegawai untuk menggali prestasi kinerja yang lebih maksimal	31,4%	45,7%	11,4%	8,6%	2,9%
14.	Pekerjaan yang dilakukan selalu mencapai target sesuai keinginan Balitbang Provsu	14,3%	60%	20%	2,9%	2,9%
15.	Hasil pelaporan pekerjaan selesai dengan rapi dan tingkat kesalahan yang rendah	20%	60%	20%	0%	0%
<b>Persentase Elemen</b>		<b>20%</b>	<b>57,8%</b>	<b>17,8%</b>	<b>2,9%</b>	<b>1,8%</b>
<i>Interactive Control System</i>						
16.	Keputusan yang diambil oleh pimpinan melibatkan pendapat pegawai	20%	54,3%	11,4%	14,3%	0%
17.	Pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan	28,6%	45,7%	20%	5,7%	0%
18.	Pegawai didorong untuk mengemukakan konflik secara terbuka sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan Balitbang Provsu	20%	42,9%	22,9%	8,6%	5,7%
19.	Pegawai didorong untuk mengemukakan kritik secara terbuka sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan Balitbang Provsu	17,1%	42,9%	22,9%	14,3%	2,9%
20.	Manajer puncak memberikan bantuan penjelasan terhadap pegawai dalam pekerjaan guna membantu kelancaran kinerja pada Balitbang Provsu	31,4%	48,6%	14,3%	5,7%	0%
<b>Persentase Elemen</b>		<b>23,4%</b>	<b>46,9%</b>	<b>18,3%</b>	<b>9,7%</b>	<b>1,7%</b>

## Lampiran 7. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Umur	20-30 Tahun	8	23%
	31-40 Tahun	12	34%
	41-50 Tahun	9	26%
	> 50 Tahun	6	17%
	<b>Jumlah</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>
Jenis Kelamin	Laki-Laki	19	54%
	Perempuan	16	46%
	<b>Jumlah</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>
Pendidikan Terakhir	SMA	5	14%
	D3	1	3%
	S1	18	51%
	S2	11	31%
	<b>Jumlah</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>
Golongan	I/C	1	3%
	II/C	3	9%
	III/A	13	37%
	III/B	3	9%
	III/C	2	6%
	III/D	8	23%
	IV/A	3	9%
	IV/B	2	6%
	<b>Jumlah</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>
Bidang/Departemen	Sekretariat	9	26%
	Bidang Pemerintahan dan Pengkajian Peraturan	4	11%
	Bidang Sosial dan Kependudukan	4	11%
	Bidang Ekonomi dan Pembangunan	8	23%
	Bidang Inovasi dan Teknologi	8	23%
	Fungsional Peneliti	2	6%
	<b>Jumlah</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>
Jabatan	Kepala Badan		0%
	Sekretaris		0%
	Kasubbag	1	3%
	Kabid	2	6%
	Kasubbid	7	20%
	Staff	23	66%
	Peneliti Ahli Pertama	2	6%
	<b>Jumlah</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Masa Bekerja	1-5 Tahun	11	31%
	6-10 Tahun	6	17%
	11-15 Tahun	7	20%
	16-20 Tahun	4	11%
	> 20 Tahun	7	20%
	<b>Jumlah</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

## Lampiran 8. Hasil Observasi Kuesioner

No.	Keterangan	Hasil Observasi	Sesuai/Tidak Sesuai
<b><i>Belief System</i></b>			
1.	Setiap pegawai sudah memahami dan mengetahui visi, misi dan tata nilai Balitbang Provsu sejak mulai menjadi pegawai.	Terdapat dokumentasi terkait hasil kelitbangan yang sesuai dengan visi, misi Balitbang Provsu	Sesuai
2.	Balitbang Provsu selalu melakukan sosialisasi kepada pegawai mengenai visi, misi, dan tata nilai Balitbang Provsu	Tidak ada penyampaian visi, misi dan tata nilai Balitbang Provsu, karena sudah tertera di website Balitbang Provsu	Tidak Sesuai
3.	Pernyataan visi, misi dan tata nilai Balitbang Provsu menginspirasi pegawai dalam bekerja	Para pegawai mendapat piagam penghargaan sebagai ASN berkinerja baik	Sesuai
4.	Adanya rasa kepemilikan atas Balitbang Provsu yang membuat pegawai termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi Balitbang Provsu	Para pegawai mendapat piagam penghargaan sebagai ASN berkinerja baik	Sesuai
5.	Memajukan Balitbang Provsu merupakan keinginan terbesar selama bekerja di Balitbang Provsu	Balitbang Provsu mendapat san sebagai OPD dan BUMD Provsu yang telah menyelesaikan tindak lanjut hasil pemeriksaan Inspektorat Provinsi Sumatera Utara dengan capaian persentase sebesar 100% dan mendapat predikat "SANGAT BAIK"	Sesuai
<b><i>Boundary System</i></b>			
6.	Setiap pegawai mengetahui kode etik dan peraturan yang berlaku di Balitbang Provsu	Adanya peraturan terkait kehadiran di Balitbang Provsu, adanya peraturan pelaporan kinerja pegawai dan penulisan laporan hasil kelitbangan	Sesuai
7.	Kode etik dan peraturan yang berlaku di Balitbang Provsu	Para pegawai khususnya laki-laki terlihat sering	Tidak Sesuai

	memberitahu pegawai dengan jelas tentang perilaku yang dilarang	berkumpul di kantin di luar jam istirahat	
8.	Balitbang Provsu menggunakan peraturan sebagai alat kontrol yang berlaku untuk mengendalikan perilaku pegawai	Adanya sistem yang dibuat untuk melaporkan hasil pekerjaan pegawai setiap harinya	Sesuai
9.	Setiap pegawai mematuhi aturan-aturan kerja selama jam kerja berlangsung	Para pegawai khususnya laki-laki terlihat sering berkumpul di kantin di luar jam istirahat	Tidak Sesuai
10.	Balitbang Provsu memberlakukan sanksi atas pelanggaran terhadap aturan perilaku dan kode etik yang ada di Balitbang Provsu	Adanya pemotongan tunjangan kinerja, pemotongan gaji jika terlambat hadir, dan juga pemberian sanksi jika sering melakukan kesalahan baik dalam kehadiran, bertindak, dan menyelesaikan pekerjaan	Sesuai
<b><i>Diagnostic Control System</i></b>			
11.	Manajer puncak memberikan penilaian yang mendalam mengenai pelaksanaan pekerjaan pegawai	Laporan kinerja yang dilaporkan pegawai ke sistem yang langsung dinilai atasan	Sesuai
12.	Balitbang Provsu menindaklanjuti penyimpangan yang terjadi	Adanya pemberlakuan sanksi bertahap terhadap kesalahan yang terjadi berulang kali	Sesuai
13.	Imbalan atas prestasi kinerja berupa kenaikan gaji dapat membantu pegawai untuk menggali prestasi kinerja yang lebih maksimal	Adanya pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai yang melaporkan pekerjaannya ke sistem yang sudah ada	Sesuai
14.	Pekerjaan yang dilakukan selalu mencapai target sesuai keinginan Balitbang Provsu	Laporan kinerja menyatakan hasil kinerja Balitbang Provsu tercapai 100%	Sesuai
15.	Hasil pelaporan pekerjaan selesai dengan rapi dan tingkat kesalahan yang rendah	Adanya pengawasan dari atasan terhadap pekerjaan pegawai yang dilaporkan setiap hari, dan langsung dinilai atasan terkait benar atau	Sesuai

		salah yang dikerjakan setiap pegawai	
<b><i>Interactive Control System</i></b>			
<b>16.</b>	Keputusan yang diambil oleh pimpinan melibatkan pendapat pegawai	Setiap pegawai selalu dilibatkan dalam setiap rapat, dan setiap rapat sudah mempunyai peran dan porsi masing-masing	Sesuai
<b>17.</b>	Pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan	Setiap bidang Balitbang Provsu mempunyai hasil kelitbangan masing-masing	Sesuai
<b>18.</b>	Pegawai didorong untuk mengemukakan konflik secara terbuka sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan Balitbang Provsu	Balitbang Provsu mendapatkan predikat "SANGAT BAIK" atas penyelesaian rekomendasi tindak lanjut hasil pengawasan Inspektorat Provinsi Sumatera Utara	Sesuai
<b>19.</b>	Pegawai didorong untuk mengemukakan kritik secara terbuka sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan Balitbang Provsu	Balitbang Provsu mendapatkan predikat "SANGAT BAIK" atas penyelesaian rekomendasi tindak lanjut hasil pengawasan Inspektorat Provinsi Sumatera Utara	Sesuai
<b>20.</b>	Manajer puncak memberikan bantuan penjelasan terhadap pegawai dalam pekerjaan guna membantu kelancaran kinerja pada Balitbang Provsu	Laporan kinerja menyatakan hasil kinerja Balitbang Provsu tercapai 100%	Sesuai

## Lampiran 9. Transkrip Wawancara

No.	Pertanyaan	Jawaban
<b><i>Belief System</i></b>		
1.	Apakah Bapak/Ibu sudah paham mengenai visi dan misi Balitbang Provsu?	Sudah.
2.	Apakah ada sosialisasi terkait visi dan misi Balitbang Provsu?	Biasanya kalau penyampaian visi misi itu kita lihat dari website, karena kita punya website dimana semua kegiatan ataupun organisasi perangkat daerah yang ada di Provinsi Sumatera Utara bisa dilihat oleh masyarakat umum.
3.	Apakah visi dan misi Balitbang Provsu membuat pegawai termotivasi dalam bekerja?	Jelas, karena sudah terarah, jadi kita bekerja menyesuaikan tupoksi dengan visi misi yang sesuai dengan rencana strategis.
4.	Apakah Bapak/Ibu memiliki sifat loyalitas yang tinggi terhadap Balitbang Provsu sehingga termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan?	Harus, karena kita bekerja dibidang pemerintahan yang dapat memberikan pengaruh dan dampak yang cukup besar bagi masyarakat, sehingga untuk mewujudkan keinginan dari kepala daerah dan masyarakat, kita harus memiliki sifat seperti itu.
5.	Apakah Bapak/Ibu mempunyai keinginan besar untuk meningkatkan kinerja Balitbang Provsu selama bekerja?	Iya sama seperti loyalitas tadi, jadi untuk memberikan yang terbaik bagi masyarakat, kita juga harus mempunyai keinginan yang besar untuk meningkatkan kinerja kita agar bisa memberikan dampak yang baik bagi masyarakat.
<b><i>Boundary System</i></b>		
6.	Apakah Bapak/Ibu sudah mengetahui peraturan dan kode etik yang berlaku di Balitbang Provsu?	Sudah, untuk peraturan dan kode etik pegawai sudah diatur dalam Undang-Undang dan juga Permendagri dan kalau dari Balitbang hanya membuat peraturan terkait kehadiran dan laporan kinerja pegawai yang merupakan salah satu inovasi dari Balitbang sendiri.
7.	Apakah peraturan dan kode etik yang dibuat sudah jelas menggambarkan apa saja yang tidak boleh dilakukan pegawai Balitbang Provsu?	Sudah, karena sudah diatur dan ditetapkan oleh Undang-Undang tadi, kemudian juga dari Permendagri yang diturunkan kepada Gubernur dan kemudian

		disampaikan kepada setiap organisasi perangkat daerah.
8.	Apakah Balitbang Provsu menggunakan peraturan sebagai alat kontrol untuk mengawasi dan mengendalikan aktivitas pegawai?	Iya, jadi setiap pegawai wajib melaporkan hasil kerjanya setiap hari, yang kemudian dilaporkan secara online melalui sistem yang ada, dimana hasil laporan kinerja dari setiap pegawai sudah langsung terhubung dengan Badan Kepegawaian Daerah dan laporan kinerja yang dilaporkan setiap pegawai juga menentukan dari besarnya tunjangan kinerja yang diperoleh setiap pegawai.
9.	Apakah Bapak/Ibu mematuhi aturan yang berlaku selama jam bekerja berlangsung?	Harus, karena setiap pegawai sudah memiliki tugas masing-masing dan juga ada kontrol terkait aktivitas dan kegiatan yang dilakukan setiap pegawai.
10.	Apakah ada sanksi yang diberikan atas pelanggaran yang dilakukan pegawai?	Pasti, itu semua sudah tertera dalam Undang-Undang, peraturan pemerintah, dan juga pemerintah daerah.
<b><i>Diagnostic Control System</i></b>		
11.	Apakah ada penilaian mendalam atas pekerjaan yang dilakukan pegawai?	Ada, sekarang semuanya sudah berbasis sistem, jadi mulai dari apa yang dilakukan pegawai harus dilaporkan secara online, lalu atasan langsung menilai apakah pekerjaan tersebut benar atau tidak, jadi kalau tidak melaporkan apa yang dilakukan setiap hari oleh pegawai, maka tunjangan pegawai juga tidak bisa diperoleh oleh pegawai itu sendiri.
12.	Apakah ada tindakan yang dilakukan manajemen puncak terhadap penyimpangan dan kesalahan yang terjadi?	Ada, dari laporan kinerja yang dilakukan pegawai ke sistem, langsung dinilai oleh atasan.
13.	Apakah ada imbalan atas prestasi kinerja berupa kenaikan gaji/jabatan yang diberikan terhadap pegawai?	Ada, seperti halnya yang melaporkan kinerja tadi, kalau lapor sudah jelas menambah tunjangan kinerjanya, kalau tidak lapor sudah pasti tidak akan mendapatkan tunjangan kinerjanya.
14.	Apakah pekerjaan yang dilakukan selalu mencapai target yang sesuai	Mau tidak mau harus mencapai target, karena dari awal tahun sudah dilakukan perjanjian kinerja terkait

	dengan yang diinginkan Balitbang Provsu?	target-target yang akan dicapai, diakhir tahun akan dilakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja tadi.
15.	Apakah pekerjaan dan hasil pelaporan pekerjaan yang Bapak/Ibu lakukan memiliki tingkat kesalahan yang rendah?	Kita pasti berusaha untuk melakukan yang terbaik, dengan menghindari kesalahan-kesalahan kecil dan kita juga sangat berhati-hati ketika akan melaporkan hasil kegiatan atau kerja kita, agar tidak menghambat aktivitas dan perencanaan yang lain yang seharusnya bisa langsung dikerjakan.
<b><i>Interactive Control System</i></b>		
16.	Apakah Bapak/Ibu ikut terlibat dalam pengambilan keputusan yang dilakukan pada saat rapat yang dilaksanakan?	Setiap rapat yang dilakukan mempunyai porsi dan kepentingannya masing-masing, misalnya untuk diawal tahun, seluruh pegawai sudah pasti terlibat dalam rapat tersebut, kalau hanya berhubungan dengan bidang sosial dan kependudukan misalnya, ya berarti hanya pegawai dibidang sosial dan kependudukan saja yang terlibat, begitu juga dengan bidang-bidang yang lain, tetapi kalau melibatkan seluruh pegawai, itu tergantung situasi dan kondisi yang terjadi.
17.	Apakah Bapak/Ibu mendapatkan kepercayaan penuh dari pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan?	Pasti, kalau tidak mendapatkan kepercayaan penuh, tidak mungkin kita menduduki sebuah jabatan disini, artinya pimpinan sudah pasti percaya kepada kita, memberikan amanah, maka kita harus melaksanakan amanahnya dengan baik.
18.	Apakah Bapak/Ibu diberikan kebebasan untuk menyampaikan permasalahan yang ada untuk perbaikan dan perubahan dalam mencapai tujuan Balitbang Provsu?	Pasti, karena kita dibidang pemerintahan ini segala keputusan yang dibuat berdasarkan hasil diskusi dan musyawarah, jadi tidak sepenuhnya menjadi kewenangan seorang kepala badan saja atau kepala bidang saja, karena pada dasarnya seorang kepala badan hanya mengkoordinir segala kegiatan agar tujuan dapat tercapai.

19.	Apakah Bapak/Ibu diberikan kebebasan untuk menyampaikan kritik, saran, dan masukan untuk perbaikan dan perubahan dalam mencapai tujuan Balitbang Provsu?	Pasti, sama halnya dalam menyampaikan permasalahan tadi, karena setiap masukan dan kritikan yang diberikan oleh setiap pegawai pasti untuk kebaikan organisasi dan kebaikan bersama.
20.	Apakah Bapak/Ibu mendapatkan arahan dan penjelasan yang diberikan pimpinan untuk membantu kelancaran pekerjaan yang dilakukan pegawai?	Tentu, karena setiap pekerjaan yang diberikan dari pimpinan baik itu kepala daerah, kepala bidang, sudah diarahkan terlebih dahulu bagaimana yang seharusnya dilakukan, sehingga mempermudah para pegawai untuk mengerjakan pekerjaan.