

TELAAH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM *FAMILY BUSINESS*

Alfonsus NATANEL, Andrea Secioria DIMITRI, Muhammad Rifky APRIANDI, Hanif HANIF¹

¹Program Studi Akuntansi, Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Indonesia.
Corresponding Author: Email: hanif.ismail@kwikkiangie.ac.id

Article Info
Keywords:

Culture;
The Culture of Society
Organizational Culture
Contingency Theory;
Management Control System;

Citation:

Natanael, A., Dimitri, A. S., Apriandi, M. R., & Hanif, H. (2022). *TELAAH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM FAMILY BUSINESS*. *Jurnal Akuntansi*, 11(1), 53–60

DOI:

<https://doi.org/10.46806/ja.v11i1.876>

URL:

jurnal.kwikkiangie.ac.id/index.php/JA/article/view/876

Abstract

This study aims to examine the design of management control systems, in two business groups with different cultural backgrounds. The difference in cultural backgrounds is due to one of them from the company founders in the two companies who have different cultural life backgrounds, and in the end will be carried away by them in the formation of the organizational culture of each company. The research uses the literature study method by examining two research results, namely from the research of Efferin & Hartono (2015) on Management Control and leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study and Hanif (2015) Management Control System Design: An Interpretive Ethnography. The results of the study strengthen the existence of contingency theory which states that companies will interact with their environment, with their ecosystems, and this will be seen in all aspects related to the management control system. The culture of society, in which the main actors from the founders to the managers of the company have lived, participate in coloring the organizational culture of the company, and in the end, in the design of the management control system.

1. Pendahuluan

Dalam menjalankan suatu organisasi atau bisnis usaha, penting adanya suatu sistem atau standar yang digunakan untuk menjamin organisasi atau usaha tersebut berjalan dengan lancar. Semakin banyak orang yang terlibat dalam suatu organisasi atau bahkan semakin besar organisasi tersebut memerlukan pengawasan yang lebih baik agar dapat mampu menciptakan keputusan yang benar, baik keputusan yang bersifat keuangan dan non-keuangan. Di Indonesia sendiri banyaknya perusahaan besar yang dimiliki oleh sekelompok orang yang memiliki hubungan kekeluargaan. Tujuan kepemilikan oleh keluarga tersebut salah satunya adalah untuk mempermudah dalam pembuatan keputusan baik di tingkat top manajemen maupun di tingkat Rapat Umum Pemegang Saham. Para Pemilik-Direksi ini memiliki kekuatan yang lebih untuk menentukan kebijakan dalam operasional perusahaan dan juga kebijakan-kebijakan yang bersifat lebih holistik yang harus di dukung oleh pemegang saham lainnya. Selain perusahaan terbuka, ada pula organisasi lainnya yang mungkin tidak melakukan pendekatan kekeluargaan melainkan pendekatan budaya sosial masyarakat.

Hanif (2015) mengemukakan para aktor utama perusahaan, ikut mewarnai sosial budaya perusahaan. Penelitian tersebut mengambil contoh rumah makan padang salah satu yang terbesar di Indonesia yaitu Rumah Makan Padang Sederhana (Sa) yang menggunakan pendekatan manajemen kontrol berbasis budaya Minang dimana menggunakan prinsip *mato* dalam pengupahan dan juga bagian dari sistem pengendalian

manajemenitu sendiri. Di sisi lain, investor yang ada, berposisi seperti partner pasif yang memiliki fungsi sebagai pemberi dana tanpa bisa mengambil bagian yang lebih banyak dalam mengatur operasional usaha rumah makan padang tersebut.

Penelitian yang dilakukan Efferin & Hartono (2015) pada sebuah perusahaan yang bekaktivitas di bidang properti dan real estate di Indonesia yang dimiliki atau bahkan di kontrol oleh keluarga pemilik usaha tersebut. Disebut sebagai perusahaan keluarga karena banyak anggota keluarga dari pemilik yang memiliki posisi penting dalam perusahaan tersebut, pemilik usaha tersebut juga masih aktif mengatur usahanya dengan masih tetap duduk di posisinya sebagai *Chief Executive Officer* (CEO) di perusahaan. Perusahaan tersebut tumbuh dan berkembang dengan cepat. Hal demikian wajar terjadi ketika pemilik dan keluarga masih aktif dalam mengontrol perusahaan tersebut di Indonesia.

Menurut Efferin & Hopper (2007) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa sistem pengendalian manajemen sendiri akan terpengaruhi oleh beberapa hal seperti budaya, perbedaan etniksitas, sejarah atau masa lalu, kebijakan politik, dan keputusan untuk mengkomersialkan usaha. Dari hal-hal tersebut kita bisa menyimpulkan bahwa manajemen kontrol setiap usaha akan berbeda antara satu dengan yang lainnya hanya saja kita mungkin masih bisa mengelompokan pola yang dominan dari manajemen kontrol di suatu usaha apakah menggunakan pendekatan kekeluargaan atau lebih mengutamakan pendekatan budaya yang telah mengakar dalam diri pemilik usaha.

Di sisi lain, manajemen kontrol tidak dapat berdiri sendiri. Ada pula kepemimpinan yang akan sangat mempengaruhi keberhasilan dari manajemen kontrol itu sendiri karena dari kepemimpinan itu akan memperlihatkan kemampuan dari sang pemilik dalam mengambil keputusan, keputusan tersebut berupa apa yang dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Selain kemampuan dalam mengambil keputusan pemilik juga harus memiliki kreativitas dan inovasi agar dapat memajukan usaha mereka untuk menggapai tujuan yang lebih besar (Hanif et al., 2019).

Melihat dari beberapa sisi baik manajemen kontrol yang dilakukan perusahaan juga melihat kemampuan kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam menjalankan usahanya menciptakan pertanyaan baru berupa apa ada perbedaan yang signifikan dari manajemen kontrol yang ditetapkan oleh perusahaan yang menggunakan pendekatan bisnis berbasis keluarga dengan bisnis yang mengedepankan budaya masyarakat sebagai pondasi bisnis dalam manajemen kontrol dan tipe kepemimpinan seorang pemimpin.

Dari hasil kajian dua artikel tersebut, Penulis akan menelaah lebih jauh mengenai perbedaan dan persamaan dari pendekatan manajemen kontrol tersebut, baik dari usaha properti real esatate yang terlihat lebih mengedepankan manajemen kontrol berbasis keluarga dengan usaha rumah makan padang yang lebih menonjolkan manajemen kontrol berbasis budaya minang. Yang memungkinkan peneliti menemukan hal baru yaitu pengembangan pada sistem pengendalian manajemen yang dapat dijadikan pedoman dalam menjalankan organisasi.

1.1. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen menjadi landasan teori dalam penelitian ini, Hanif et al., (2019) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu desain untuk menjamin bahwa strategi usaha yang dibuat oleh perusahaan dapat dieksekusi dengan tujuan strategi tersebut dapat memberikan performa yang lebih baik pada perusahaan baik dari segi keuangan perusahaan maupun dari segi non-keuangan perusahaan. Efferin & Hopper (2007) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen juga sebagai sistem yang berada di dalam lingkungan sosial, budaya, politik dan ekonomi yang digunakan oleh manajemen dalam mengatur perilaku karyawan dalam perusahaan agar mampu menjalankan tujuan perusahaan dan saling mengatur ketergantungan antara pihak internal dan eksternal di perusahaan.

Merchant (2017) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi atau entitas sangat bervariasi. Adapun menurutnya jenis sistem pengendalian manajemen dibedakan menjadi tiga jenis yaitu: pengendalian hasil, pengendalian tindakan, pengendalian personel.

1.2. Perusahaan Keluarga

Widarta et al., (2017) dalam penelitiannya mendefinisikan tentang perusahaan yang dikelola oleh barisa famili, yakni bisnis yang dimiliki dan di-manage oleh keluarga. Sementara itu Villalonga & Amit, (2006) dalam penelitiannya menyatakan bahwa family business mencakup 3 hal, yaitu : satu atau beberapa keluarga memegang bagian penting dari modal perusahaan; anggota keluarga mempertahankan kendali yang besar pada perusahaan tersebut, seperti: distribusi modal dan hak suara dengan kemungkinan pembatasan undang-undang atau hukum; dan anggota keluarga berada pada posisi strateg is di perusahaan.

Tsamenyi et al., (2008) melakukan penelitian akan sistem pengendalian manajemen pada bisnis keluarga di indonesia yang menyatakan bahwa dalam bisnis keluarga tersebut walaupun ada beberapa hal seperti dalam hal penganggaran, pengukuran kinerja, sistem pemberian insentif, dan pengendalian administratif menggunakan pendekatan yang lebih teknikal dan rasional, di sisi lain karyawan masih tetap patuh untuk di kontrol berdasarkan hubungan sosial budaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Efferin & Hartono, (2015) menggunakan sampel penelitian perusahaan yang terdapat di jawa sehingga ada budaya jawa yang menjadi pengaruh akan penerapan manajemen kontrol di perusahaan, dan budaya itu antara lain: Bapakism, rukun, ewuh pakewuh. Bapakism adalah pendekatan patrilineal antara pemimpin dengan pengikutnya, dalam budaya jawa bapak atau seorang pria memiliki kedudukan yang sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan perempuan. Rukun merupakan kondisi didalam sosial budaya jawa yang menunjukkan kurangnya kebebasan berekspresi terbuka dari penyampaian pendapat dan perasaan yang dapat memecah belah, rukun sendiri bisa diartikan sebagai pengambilan keputusan yang kolektif, pengambilan keputusan secara bulat dan mengutamakan kerja sama. Uwuh pakewuh sendiri memiliki pengertian kecenderungan keengganan atasan yang bukan anggota keluarga untuk menghukum bawahannya yang memiliki ikatan dengan keluarga.

Sedangkan untuk penelitian yang dilakukan oleh Hanif (2015) yang meneliti tentang restoran padang mengedepankan budaya minang yang menggunakan pendekatan tigo tungku sajarangan yang mengedepankan nilai-nilai egaliter, kesetaraan dan demokrasi. Sedikit berbeda dengan budaya kekeluargaan yang dipengaruhi oleh budaya jawa dimana rukun menjadi alasan agar terjadi keputusan yang bulat, dalam budaya minang, demokrasi dan kesetaraan menjadi dasar nilai yang di utamakan. Lalu dalam budaya minang ada pula adat bersendi syarak, syarak bersendi kitabullah merupakan pendekatan nilai berbasis syariah, orang-orang dari suku minang ini sangat menjunjung tinggi agama dimana menggunakan prinsip syariah (agama islam) dalam membuat kebijakan bisnis mereka melihat apa yang halal dan haram dan mana yang termasuk kedalam riba dan tidak riba. Dan yang terakhir yang bertentangan dengan budaya kekeluargaan jawa adalah nilai matriakat dimana dalam budaya minang bahwa ibu atau perempuan yang memiliki posisi yang lebih dominan dibandingkan dengan pria, pendekatan keibuan ini yang berbeda dengan pendekatan dari budaya jawa yang meninggikan seorang bapak.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data studi pustaka (*library research*). Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif, yaitu penelitian yang mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau kelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan Creswell (2009:1). Dengan penelitian kualitatif, perlu dilakukannya analisis deskriptif. Menurut Lincoln dan Guba dalam Raco (2010) analisis deskriptif merupakan salah satu karakteristik dari penelitian kualitatif, yaitu data yang dikumpulkan berupa kata – kata atau gambar dan bukan angka-angka yang memungkinkan data tersebut menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Seorang peneliti yang melakukan penelitian kualitatif biasanya berorientasi pada teori yang sudah ada hal ini berkaitan dengan pengumpulan data yang digunakan peneliti yaitu studi pustaka.

Menurut Mukadis, Ibnu, Dasna (2003) menjelaskan, kajian pustaka merupakan semua upaya yang dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh dan menghimpun segala informasi tertulis yang relevan dengan karangan ilmiah, tesis, ensiklopedia, buku tahunan, peraturan-peraturan, ketetapan-ketetapan, dan sumber-sumber lain. Kajian Pustaka ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan masalah yang akan diteliti. Informasi yang relevan adalah informasi yang mengandung teori dan konsep serta temuan yang berkaitan dengan tema sentral penelitian yang dilakukan (Mukadis et al, 2003). Informasi dapat digali dari berbagai sumber. Sumber data didapat dengan cara mengumpulkan jurnal, artikel dan ebook yang berkaitan dengan topik yang akan dibahas. Sumber data primer yaitu diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015) *Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study* dan penelitian yang dilakukan oleh Hanif (2015). *Management Control System Design: An Interpretive Ethnography*. Adapun data sekunder yang diambil dari jurnal, artikel maupun ebook sebagai penunjang data pokok yang sesuai dengan topik yang diteliti.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

3.1 Budaya dan Budaya Organisasi

Suatu organisasi di pegaruhi budaya – budaya kepemimpinan di organisasi tersebut. Menurut Meek (1988) seorang pemimpin tidak menciptakan budaya karena seorang pemimpin adalah bagian dari budaya. Pada penelitian Efferin & Hartono (2015) budaya dalam organisasi perusahaan sangat di pengaruhi budaya jawa. Budaya Jawa menekankan pentingnya belajar dari dan meneladani ulama untuk memiliki kebajikan dalam hidup. Budaya Jawa menekankan bahwa bapak (pemimpin) harus memanusiaikan pengikutnya (karyawan atau bawahannya) dengan menunjukkan karakter seperti kebajikan, kebijaksanaan dan kepedulian. Untuk menciptakan akan budaya jawa, pemilik dalam rekrutmen karyawan memilih kandidat berdasarkan “kesesuaian budaya”. Sebagian besar rekrutmen didasarkan pada rekomendasi pribadi dari karyawan tepercaya. Mereka merekomendasikan anak dan/atau kerabat mereka sendiri dari pemilik perusahaan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hanif (2015) dalam menjalankan organisasinya menggunakan budaya minangkabau dalam menjalankan organisasi bisnisnya. Budaya Minangkabau yang membentuk kehidupan para pelaku utama organisasi (pendiri dan pemilik, serta tim pengelola) diusung oleh mereka ke dalam organisasi. Gaya kepemimpinan organisasi di organisasi lebih kepada memberikan kesetaraan dengan semua orang didalam organisasi di perlakukan sama dengan slogan budaya minangkabau yang digunakan “duduak samo randah tagak samo tinggit” yang artinya duduk sama rendah berdiri sama tinggi. Siapapun orang di dalam organisasi mulai dari bawah hingga manajemen puncak diperlakukan sama dan semua dapat memberikan masukan untuk kemajuan organisasi.

Hasil pembahasan dari kedua sumber yaitu bahwa budaya organisasi tidak terlepas dari budaya masyarakatnya hal tersebut mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam organisasi. Dalam penelitian Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015) budaya organisasi (budaya jawa) menganut paham bahwa seorang pemimpin memiliki posisi sebagai sosok yang di jadikan teladan dan hal tersebut menunjukan adanya posisi yang berbeda dengan posisi para karyawannya sedangkan dalam penelitian Hanif. (2015) budaya organisasi yang berbasis budaya Minangkabau dan Nasional, menganut paham bahwa seorang pemimpin memiliki posisi yang sama dengan karyawannya (kesetaraan). Dari kedua gaya kepemimpinan yang dihasilkan dari penelitian sebelumnya tidak ditemukan suatu hal yang buruk dan akan lebih baik jika kedua gaya kepemimpinan tersebut dapat digabungkan atau dikombinasikan karena pada prakteknya seorang pemimpin harus dapat menjadi teladan bagi karyawannya tetapi tidak disertai dengan sikap arogansi seorang pemimpin. Oleh karena itu perlu ditanamkan juga paham kesetaraan bagi pemimpin dan karyawannya agar gaya kepemimpinan dalam organisasi dapat berjalan seimbang.

3.2 Kontrol Manajemen Kepercayaan Dan Berbasis Mato

Pada penelitian yang dilakukan oleh Efferin & Hartono (2015) dalam mengontrol organisasi pemilik perusahaan menyadari bahwa tidak dapat secara pribadi mengontrol setiap kegiatan di perusahaan. Oleh karena itu pemilik perusahaan mempercayakan posisi strategis kepada anak-anak, kerabat dan keluarga didalam perusahaan. Pemilik perusahaan juga mempercayakan posisi yang lainnya kepada non keluarga asalkan memenuhi kriteria dan mendapat kepercayaan yang di harapkan pemilik perusahaan. Dalam memperkuat kontrol manajemen pemilik membangun keharmonisan, keakraban dan kepercayaan layaknya keluarga besar dengan sering mengadakan kegiatan mingguan dan bulanan. Seperti acara ngopi pagi bersama-sama diadakan dua kali seminggu untuk mengoordinasikan agen pemasaran untuk berbagi ide/pengalaman dan, secara bersamaan, untuk menginternalisasi beberapa nilai yang terkait dengan pekerjaan agen dalam suasana santai dan pertemuan bulanan yang biasanya pemilik memberikan ceramah tentang arti cinta dan kasih sayang dalam aspek pekerjaan dan kehidupan sehari-hari. Setelah itu, para karyawan diharapkan untuk berbagi pengalaman dan pendapat mereka terkait dengan tema khusus ceramah yang di sampaikan.

Manajemen kontrol perusahaan tetap didominasi oleh Pemilik-Direktur melalui kontrol sosial informal (Hanif et al., 2019b). Dalam penelitian Hanif (2015) dalam mengontrol kinerja perilaku karyawan pemilik restoran mempunyai sistem kontrol manajemen atau *self organization system* dengan bagi hasil berbasis mato (Hanif et al., 2019a). Dengan bagi hasil berbasis mato tersebut semua pihak bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi dan hasil yang didapat. Khususnya mengontrol kinerja karyawan semakin banyak skor permato karyawan maka semakin baik kinerjanya dan semakin banyak hasil yang didapat. Sebaliknya semakin skor per mato karyawan kecil maka semakin sedikit hasil yang didapat. Dengan bagi hasil berbasis mato mendorong seluruh karyawan untuk produktif dan saling memotivasi untuk melakukan pelayanan yang terbaik guna mencapai keuntungan perusahaan yang diinginkan.

Hasil pembahasan mengenai manajemen kontrol yang dihasilkan dari kedua penelitian ini juga berbeda dimana pada penelitian Efferin & Hartono (2015) kontrol organisasi berfokus pada anggota keluarga sebagai pemegang posisi strategis di perusahaan sedangkan pada penelitian Hanif (2015) kontrol organisasi berfokus pada *self organization system*. Kedua penelitian ini memiliki sudut pandang yang berbeda mengenai manajemen kontrol suatu organisasi. Jika dilihat dari berbagai sisi, kedua sudut pandang ini dapat menghasilkan hasil yang lebih baik jika digabungkan atau dikombinasikan karena dalam menjaslankan proses organisasi suatu kontrol tidak hanya dapat timbul dari diri sendiri melainkan perlu adanya kontrol eksternal yang mungkin dapat timbul dari seorang pemimpin dalam organisasi. Kontrol yang dilakukan oleh pihak lain (pemimpin, sesama karyawan) itu diperlukan dalam organisasi karena dalam bersikap terkadang sebagai manusia tidak terlepas dari kesalahan dan dengan adanya kontrol dari pihak lain diharapkan setiap karyawan maupun pemimpin organisasi dapat lebih bijak dalam menjalankan organisasi, karena yang perlu menjadi fokus utama adalah kemajuan organisasi.

3.3 Desain Sistem Pengendalian Manajemen

Karakteristik kepemimpinan terlibat dalam sistem manajemen kontrol perusahaan. Penelitian dari Efferin & Hartono (2015) pemilik dan karyawan tidak membedakan antara kontrol formal (resmi) dan informal (tidak resmi); tidak ada pihak luar yang harus mematuhi atau mencari legalitas Manajemen kontrol sistem. Semua praktik pengendalian dianggap sebagai bagian dari praktik organisasi reguler dengan signifikansi sosial dan teknis. Untuk tujuan analitis, kami menggunakan istilah kontrol budaya, proses, dan hasil untuk menggambarkan MCS perusahaan.

3.4 Kontrol Budaya Perusahaan

Kontrol budaya didasarkan pada kesadaran kolektif untuk memandang perusahaan sebagai keluarga besar yang anggotanya saling menjaga. Karyawan diharapkan untuk tetap bersatu dan berbagi suka dan duka, mendorong untuk saling membantu dan menghindari perilaku egois. Karyawan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya dan harus berkonsultasi dengan atasan atau belajar dari rekan senior. Memfilter karyawan baru adalah proses rekrutmen adalah tahap pertama untuk memilih kandidat berdasarkan “kesesuaian budaya”. Mereka harus cocok dan sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Rekrutmen dilakukan didasarkan pada rekomendasi anak atau kerabat mereka sendiri. Kedua, sesi pelatihan, yakni sesi pelatihan melambangkan upaya untuk menjaga norma dan nilai perusahaan.

Sesi pelatihan memiliki dua implikasi. Pertama, mereka memungkinkan karyawan untuk belajar banyak hal tentang pekerjaan dan nilai-nilai pribadi dari pemilik. Kedua, sesi-sesi yang mempertemukan seluruh anggota organisasi yang memfasilitasi musyawarah dan mufakat di perusahaan. Pengaturan fisik dan sosial adalah Kebudayaan juga dilambangkan dengan materi dan tatanan sosial. Simbol fisik seperti: seragam, desain dan tata ruang kantor. Seragam berwarna hijau, kasual dan dirancang untuk aktivitas bergerak. Tidak ada ruang khusus untuk manajer dan staf, tetapi ruang yang berfungsi penuh dibuat di lantai dua. Rasa keterbukaan dan keakraban di lantai dua sangat kuat. Tatanan sosial diwakili oleh suasana kekeluargaan yang akrab di seluruh ruang kantor. Pada kesempatan lain, jika seorang karyawan sedang berduka, yang lain akan mengumpulkan uang dan memberikannya kepada orang yang menderita sebagai simbol belasungkawa mereka. Berbagi saham adalah Berbagi saham untuk karyawan yang terpilih ataupun berkinerja baik itu adalah simbol keluarga besar di perusahaan upaya ini yang dilakukan pemilik meminimalkan kesenjangan antara pemilik dan karyawan. Peran keluarga karyawan adalah Pemilik secara pribadi melibatkan peran keluarga karyawan seperti arisan, khitanan, rekreasi perusahaan, itu yang dibangun oleh pemilik perusahaan.

3.5 Kontrol Proses

Kontrol proses diterapkan di bidang-bidang seperti keuangan dan pengendalian fisik, di mana kegiatan dapat distandarisasi dan di mana kehati-hatian dan kepatuhan dianggap lebih penting daripada kreativitas. Oleh karena itu pemilik perusahaan memiliki keterlibatan langsung oleh pemilik perusahaan dan serta memilih orang yang di percayanya oleh karena itu lingkaran kepercayaannya sangat penting dalam pelaksanaan kontrol proses.

3.6 Kontrol Hasil

Kontrol diimplementasikan di area di mana hasil dapat diukur dan kreativitas diperlukan. Pengendalian hasil dilakukan melalui efisiensi proyek, penyelesaian proyek dan produktivitas penjualan. Efisiensi proyek diukur melalui anggaran proyek individu yang dibuat secara pribadi oleh manajer. Setiap anggaran pada dasarnya adalah spreadsheet sederhana yang digunakan untuk memprediksi keuntungannya. Dia mengatur penjualan yang ditargetkan dan standar efisiensi dengan menggunakan data historis, prediksi input/fluktuasi harga output dan prakiraan ekonomi makro. Indikator persentase penyelesaian proyek mingguan digunakan untuk mengontrol manajer lokasi dan mandor. Manajer lokasi dan mandor juga diharapkan untuk melapor kepada manajer teknik setiap kali ada masalah yang dapat menunda penyelesaian proyek. Produktivitas penjualan dipromosikan dengan menggunakan kombinasi penghargaan berbasis kelompok dan individu. Untuk menghindari persaingan individu yang merugikan, komisi mereka didistribusikan secara merata. Nilai –nilai budaya yang membentuk desain sistem pengendalian manajemen organisasi perusahaan yang disebut dengan multikultur unsur nilai tradisional dan nilai modernis. Sistem bisnis yang unik yang tercermin dalam akuntansi bagi hasil berbasis mato.

Desain MCS merupakan interaksi dari beberapa unsur, yaitu: struktur organisasi, gaya manajemen, sistem reward and punishment, sistem komunikasi, serta sistem perencanaan dan pelapor; Merancang struktur organisasi berdasarkan pusat laba. Setiap cabang adalah pusat laba. Setiap cabang (pusat laba) memiliki otoritas yang tinggi (terdesentralisasi) dan sangat otonom; Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh kombinasi nilai tradisional dan modern. Nilai-nilai tradisional dan modern yang dibawa oleh manajemen puncak ke dalam organisasi, nilai-nilai disiplin, berorientasi pada kualitas kerja, berorientasi pada permintaan pasar, dan adaptif; Sistem penghargaan yang tercermin didalam perusahaan adalah berdasarkan bagi hasil mato dan di perusahaan memiliki posisi setara. Karena didalam organisasi ini tidak menerima gaji tetap setiap bulan tetapi pendapatan diterima dari bagi hasil mato. Secara umum, sistem komunikasi di organisasi masih biasa dengan pendekatan informal di hampir semua level organisasi. Dalam proses bisnis, semua pihak dapat dengan mudah mengetahui perputaran bisnis, misalnya bagian belakang (dapur) akan menentukan persediaan. Sistem Perencanaan dan Pelaporan, Perencanaan perusahaan mengedepankan membuka cabang baru dan perencanaan cenderung di lakukan program secara umum tidak detail. Perencanaan kedepan masih perencanaan jangka pendek. Sistem pelaporan menggunakan bagi hasil hasil mato 100 hari. Semua pihak memiliki kepentingan yang sama dalam laporan keuangan karena menentukan hasil yang di dapat.

4. Kesimpulan

Penelitian ini telah menjelaskan perbandingan dari dua sumber penelitian terdahulu yaitu oleh Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015) Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study dan penelitian yang dilakukan oleh Hanif. (2015). Management Control System Design: An Interpretive Ethnography. Penelitian yang mengeksplorasi aspek sosial budaya yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen dalam organisasi. Hasil yang dapat disimpulkan oleh dari penelitian ini adalah : (1) Kombinasi gaya kepemimpinan dari penelitian Efferin & Hartono (2015) dan penelitian Hanif. (2015) dianggap dapat dijadikan gaya kepemimpinan yang baik jika dipraktikkan dalam organisasi karena dari kedua gaya kepemimpinan tersebut jika dikombinasikan akan menciptakan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan seimbang; (2) Kombinasi sistem manajemen kontrol dari penelitian Efferin & Hartono (2015) dan penelitian Hanif. (2015) merupakan suatu sistem manajemen kontrol yang baik karena kontrol yang dilakukan oleh organisasi berfokus pada diri sendiri dan juga pihak lain (eksternal). Hal ini dapat disebut juga dengan sistem pengendalian ganda dan dapat menciptakan organisasi yang semakin baik

Daftar Pustaka

- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methodes Approaches* (3rd ed.). SAGE Publication, **Inc.**
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11(1), 130–159. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074>
- Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, 32(3), 223–262. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.009>
- Hanif. (2015). Management Control System Design: An Interpretive Ethnography. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 119–126. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.018>
- Hanif, H., Rakhman, A., & Nurkholis, M. (2019a). Building a concept of entrepreneurial control. *TEM Journal*, 8(4), 1198–1206. <https://doi.org/10.18421/TEM84-13>

- Hanif, H., Rakhman, A., & Nurkholis, M. (2019b). *The Construction of Entrepreneurial Accounting : Evidence from Indonesia*. 7(2), 104–117.
- Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453–473. <https://doi.org/10.1177/017084068800900401>
- Raco, J. R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulan*. PT Grasindo.
- Tsamenyi, M., Noormansyah, I., & Uddin, S. (2008). Management controls in family-owned businesses (FOBs): A case study of an Indonesian family-owned University. *Accounting Forum*, 32(1), 62–74. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.10.001>
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Widarta, I. K. D. G. S., Atmadja, A. T., & Wahyuni, M. A. (2017). Memaknai kearifan lokal menyama braya sebagai landasan sistem pengendalian manajemen pada starlight restaurant bungalows. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 7(1).

