

## BEYOND ORGANIC OF MANAGEMENT CONTROL STRUCTURE

Hanif HANIF<sup>1</sup><sup>1</sup>Program Studi Akuntansi, Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Indonesia.Corresponding Author. Email: [hanif.ismail@kwikkiangie.ac.id](mailto:hanif.ismail@kwikkiangie.ac.id)

Article Info	Abstract
<b>Keywords:</b> Hermeneutics; Management control structure; Radical decentralization; Organizational structure; Communication network.	<i>The research objective is to find a new management control structure, in addition to the existing models: mechanistic and organic. The approach used is hermeneutic to reinterpret the text of management control structure in the Padang restaurant from the relevant literature. After finding the meaning of the text, then field observations were carried out. All relevant literature is positioned as a neutral text which is then reinterpreted to get the essence of the concept of management control structure. The research finding is the design of the Padang restaurant management control structure is the development of the organic model. Each restaurant branch is an autonomous organizational sub-unit, which includes three main characteristics, first, a horizontal and non-hierarchical organizational structure design, and a strategic business unit character. Managers in each branch are given full authority in making operational decisions of the company, a picture of radical decentralization can be seen. Second, the communication network follows the design rhythm of a flat organizational structure, namely fluid communication, dominated by informal communication. The third is budgeting, which is flexible, that is, there is no conventional budgeting that contains details, but only outlines.</i>
<b>Citation:</b> Hanif, H. (2022). BEYOND ORGANIC OF MANAGEMENT CONTROL STRUCTURE. Jurnal Akuntansi, 11(2), 75-83	
<b>DOI</b> <a href="https://doi.org/10.46806/ja.v11i2.894">https://doi.org/10.46806/ja.v11i2.894</a>	
<b>URL:</b> <a href="https://jurnal.kwikkiangie.ac.id/index.php/JA/article/view/894">https://jurnal.kwikkiangie.ac.id/index.php/JA/article/view/894</a>	

## 1. Pendahuluan

Penelitian ini penting dilakukan karena desain struktur pengendalian manajemen adalah salah satu alat untuk mencapai tujuan (Anthony dan Govindarajan, 2007:5) atau alat untuk pelipatgandaan kinerja perusahaan (Mulyadi, 2007). Pengendalian manajemen bisa dilihat dari struktur dan prosesnya, dan kedua hal ini saling berkaitan (Suadi, 1997:21). Perancangan struktur pengendalian manajemen merupakan pekerjaan besar di perusahaan. Unsur struktur pengendalian manajemen tersebut strategis meliputi tiga unsur pokok : struktur organisasi, jejaring komunikasi dan penganggaran perusahaan (Mulyadi, 2007: 173). Di dalam struktur organisasi terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi atau sub unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas seluruh aktivitas yang ada di unit yang dipimpinnya (Anthony dan Govindarajan, 2007: 128-130). Dengan kata lain, pusat pertanggungjawaban merupakan tempat atau wadah untuk “menggoreng” strategi perusahaan. Jadi, jika wadah atau tempat “penggorengan” strategi tersebut bagus, maka akan baik pula hasilnya, dan sebaliknya.

Rancangan struktur pengendalian manajemen harus disesuaikan dengan semua keadaan agar selalu berguna. Maka struktur pengendalian manajemen harus fleksibel sehingga mudah diadaptasikan dengan perubahan situasi. Jadi, para perancang struktur pengendalian manajemen secara natural harus menyesuaikan rancangannya dengan perubahan lingkungan. Perubahan tersebut pada ruang dan waktu serta kontekstual di mana perusahaan itu berada, hal inilah yang menjadi area pembahasan dari teori Kontijensi (Chenhall, 2007). Artinya, ruang dan waktu serta konteks yang dimaksud tidak lain adalah aspek lingkungan perusahaan itu sendiri. Para perancang struktur pengendalian manajemen perusahaan harus menyesuaikan rancangannya dengan perubahan lingkungan tersebut. Ruang meliputi geografis di mana perusahaan itu didirikan. Perusahaan yang sama, berada di wilayah yang berbeda akan berbeda pula kebutuhan desain struktur pengendalian manajemen. Demikian pula dengan waktu, merupakan lintasan waktu yang telah ditempuh perusahaan. Pada rentang waktu yang berbeda desain struktur pengendalian manajemen perusahaan dapat mengalami penyesuaian. Struktur pengendalian manajemen perusahaan yang sama pada saat sepuluh tahun yang lalu misalnya, tidak akan sama lagi dengan waktu saat ini, sebab dalam rentang waktu tersebut telah terjadi banyak

perubahan di lingkungan perusahaan, dengan kata lain tidak ada yang tetap di dunia ini kecuali perubahan itu sendiri. Jadi, lingkungan bisnis memang bersifat dinamis (Mulyadi, 2007: 173).

Perancangan struktur pengendalian manajemen sejalan dengan teori Kontijensi, dan teori ini mengisyaratkan bahwa perubahan lingkungan adalah titik berangkat dari perancangan sistem pengendalian manajemen itu (Chenhall, 2007). Lingkungan bisnis adalah pemacu perubahan. Lingkungan bisnis terdiri dari: globalisasi, teknologi informasi, strategic quality management, dan revolusi manajemen (Mulyadi, 2007: 173). Perubahan lingkungan tersebut berdampak pada berbagai hal seperti, pengendalian bisnis beralih ke tangan customer, kompetisi semakin tajam, dan perubahan bersifat pesat, radikal, serentak, dan pervasif. Dampak selanjutnya akan memengaruhi paradigma manajemen (customer value mindset, keizen mindset, opportunity mindset, employee empowerment mindset) dan akhirnya akan memengaruhi struktur pengendalian manajemen yang meliputi: struktur organisasi, jejaring informasi, dan penganggaran (Mulyadi, 2007:173).

Tujuan penelitian adalah menemukan desain struktur pengendalian manajemen baru dalam praktik bisnis berbasis kearifan lokal. Untuk itu, perlu dikemukakan desain struktur pengendalian manajemen konvensional yang sudah eksis selama ini. Anthony et al.(2014:87) mengutip pandangan Burns T dan G, M, Stalker (1961), bahwa terdapat dua desain struktur pengendalian manajemen yang berbeda ekstrim: bersifat mekanistik, dan bersifat organik, yang karakteristiknya disampaikan pada Tabel 1 berikut:

**Table 1:** Perbedaan Mekanistik dan Organic Management System

Mechanistic	Organic Management System
specialization through the breaking down of tasks	cooperation through contribution to the common task
definitian tasks by suervisor	continula definition of tasks through interaction with others;
Commitment	commitment beyond definitions
well defined responsibility,	network structur of control
hierarchic structur of control, vertical, hierarichal communication consisting of intruction and decision	network structur of control, horizontal communication consisting of information and advice
loyalty and abedience	commitment to the common task
internal knowledge and skills	knowledge about the external environment

Sumber: Anthony et al. (2014:87)

Desain struktur pengendalian manajemen yang bersifat mekanistik adalah struktur pengendalian manajemen yang berada dalam lingkungan yang diasumsikan statis dan bersifat mekanistik, dan sangat berbeda dengan struktur yang bersifat *organic*, yakni struktur pengendalian manajemen menyesuaikan diri dengan lingkungan yang sangat cepat berubah. Perbedaan kedua tipe struktur pengendalian manajemen tersebut ditelusuri ke dalam unsurnya yakni: pandangan terhadap tugas (*tasks*), komitmen, sifat tanggung jawab, sifat struktur pengendalian, dan tipe komunikasi yang dibutuhkan.

Penelitian ini, menjadikan kedua karakter desain struktur pengendalian manajemen tersebut sebagai rujukan untuk mengajukan pertanyaan penelitian apakah ada konsep dan corak desain struktur pengendalian manajemen yang lain selain mekanistik dan organik? Seiring dengan itu, Peneliti melakukan refleksi, bukankah kedua karakteristik desain struktur pengendalian manajemen tersebut berasal dari konsep dan praktik bisnis di belahan dunia Barat. Peneliti akhirnya sampai pada sebuah asumsi bahwa di dunia Timur pasti juga ada kearifan lokal yang ikut mewarnai konsep dan corak struktur pengendalian manajemen.

Pertanyaan penelitiannya adalah bagaimana gambaran konsep desain struktur pengendalian manajemen berbasis kearifan lokal itu, sesuatu yang baru sama sekali atau bersifat pengembangan dari yang sudah ada? Spirit penelitian ini akan menuju ke sana, yakni ingin menemukan konsep baru dan alternatif desain struktur pengendalian manajemen, di satu sisi merupakan bentuk kontribusi penelitian ini pada pengembangan bidang ilmu akuntansi manajemen, tetapi lebih dari itu diharapkan pula temuan tersebut bisa pula menginspirasi pelaku bisnis untuk menerapkannya.

### 1.1 Teori Kontingensi dalam Akuntansi Manajemen

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Chenhall (2007) teori kontijensi menjelaskan kerangka pemikiran untuk menentukan dan mengidentifikasi struktur dan proses pengendalian manajemen dalam suatu kondisi yang paling tepat. Para perancang struktur dan proses pengendalian selalu beradaptasi agar struktur dan proses tersebut dapat berguna dalam setiap situasi. Lingkungan bisnis berubah maka desain sistem ikut menyesuaikan. Terdapat lima faktor kontijensi yang harus diperhatikan untuk merancang struktur organisasi (1) strategi dan

tujuan; (2) markets uncertainty; (3) decision making process; (4) technology; dan (5) size (Kinicki, 2021: 613-614). Kelima faktor kontijensi menuju pada keadaan masa depan yang dinamis.

## 1.2 Teori Pengendalian Manajemen

Kinicki (2021: 613-614) mengemukakan desain organisasi adalah seperangkat struktur akuntabilitas dan resposibilitas digunakan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi dan informasi serta praktik dan proses bisnis yang mengaktivasi human resouces. Sementara Blocher et al. (2013) dan Anthony dan Govindarajan (2007) mengemukakan bahwa perusahaan mencapai tujuannya dengan mengimplementasikan strategi yang pelaksanaannya dilakukan di setiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam struktur organisasi. Oleh karena itu struktur organisasi harus didesain seefektif mungkin untuk memudahkan proses mengeksekusi strategi tersebut. Pusat pertanggungjawaban dapat dikelompokkan ke dalam: investment center, profit center, revenue center dan cost center Blocher et al. (2013). Berikut ini akan dilakukan analisis secara bertahap untuk melihat apakah desain struktur pengendalian manajemen sejalan dengan teori organisasi yang disampaikan tersebut atau terdapat pengembangan dan keunikan tertentu.

## 1.3 Teori Hermenetik

Hermenik adalah metode penelitian tentang teks yang pada awalnya dimulai dengan penafsiran kirab suci Injil (Palmer 1969 dalam (Kamayanti, 2016: 90). Jadi, objek penelitian adalah teks atau narasi yang tertulis. Dalam perkembangannya hermentik digunakan pula untuk studi sastra dan filosofi, dan perkembangan hermenetik berjalan terus dan kemudian digunakan dalam mengembangkan ilmu akuntansi yang meliputi juga produk akuntansi seperti laporan keuangan perusahaan adalah teks atau hasil kajian tentang akuntansi dalam bentuk pemikiran semua juga dituangkan dalam bentuk narasi tertulis, sehingga memungkinkan pula untuk ditafsir ulang sesuai situasi dalam memaknai teks untuk mendapatkan pemahaman baru (Kamayanti, 2016: 90).

## 2. Metode Penelitian

Untuk menjawab pertanyaan penelitian digunakan metode hermenetik yang merupakan sebuah pendekatan yang memfokuskan pada tafsir terhadap teks. Dalam konteks penelitian ini teks adalah publikasi ilmiah yang relevan dengan pengelolaan restoran Padang sebagai representative kajian manajemen berbasis kearifan lokal. Hasil penelusuran referensi pengelolaan restoran Padang dihasilkan adalah delapan buah referensi terdiri dari dua monograf, satu buku biografi, dan lima paper publikasi. Selanjutnya, selain menggunakan hermenetik Peneliti juga mengkombinasikannya dengan observasi data dari lapangan.

Proses penelitian dilakukan melalui lima tahap. Pertama, Peneliti menelusuri sumber referensi (buku, monograf, paper) yang membahas tentang pengelolaan restoran Padang yang relevan dengan tema penelitian struktur pengendalian manajemen. Hasil penelusuran referensi diperoleh delapan publikasi yang relevan. Referensi yang dimaksud dapat dilihat pada Tabel 2, berikut ini:

**Tabel 2:** Daftar Referensi Terkait dengan desain SPM di Restoran Padang

No	Judul	Jenis Publikasi
1.	<i>Goal Congruence</i> Dalam Pengelolaan Restoran	<i>Paper</i> , 2022
2.	<i>Building Entrepreneurial Control</i>	<i>Paper</i> , 2019
3.	<i>The Construction of Entrepreneurial Accounting: Evidence from Indonesia</i>	<i>Paper</i> , 2019
4.	Kisah Hidup Haji Bustamam Pendiri Restoran Sederhana	Biografi, 2019
5.	Re(konstruksi) Akuntansi Keuangan Bagi Hasil Sistem Mato	<i>Paper</i> , 2017
6.	Akuntansi Bagi Hasil Sistem Mato Etnografi Rumah Makan Padang	Monograf, 2015
7.	<i>Management Control System: An Interpretive Ethnography</i>	<i>Paper</i> , 2015
8.	Pencarian Makna Akuntansi Kewirausahaan	<i>Paper</i> , 2015
9.	Jurus Manajemen Rumah Makan Padang	Monograf, 1987

Sumber: Data diolah, 2022

Dari Tabel 2 dapat dilihat bahwa ada 6 publikasi adalah hasil karya Peneliti sendiri, yang diposisikan sebagai teks yang akan ditafsir ulang dengan metode hermenetik. Sesuai dengan salah satu karakter teori

hermenetik yakni situasi dalam memahami teks (Kamayanti, 2016:90), yang bermakna bahwa tafsir ulang atas teks yang ditulis sendiri oleh Peneliti dapat dilakukan karena tafsir terjadi di tahun 2022 sementara publikasi paper terjadi di tahun sebelumnya. Artinya, publikasi teks dalam situasi yang sudah tidak sama dengan saat tafsir ulang dilakukan apalagi publikasi sebelum masa pandemic covid-19, sedangkan tafsir ulang dilakukan setelah pandemic covid-19. Terdapat perbedaan situasi yang ekstrim antara saat publikasi dan saat tafsir ulang terjadi

Kedua, Peneliti membaca dan menafsir ulang delapan referensi tersebut. Enam buah publikasi memiliki URL dan soft copy Dua referensi lainnya tidak ditemukan url dan soft copy yaitu untuk referensi: (1) *Jurus Manajemen Rumah Makan yang terbit tahun 1985*; (2) *Kisah Hidup Haji Bustamam Pendiri Restoran Sederhana terbit tahun 2019*.

Ketiga, Peneliti mulai menafsir ulang dengan menuliskan narasi atas substansi dari masing-masing referensi dan ditulis secara ringkas yang memuat substansi penting terkait hasil penelitian tersebut. Hasil hermenetik disajikan pada Tabel 3.

Keempat, melakukan observasi lapangan agar lebih memberikan keyakinan tinggi pada Peneliti dalam rangka menarik kesimpulan, Peneliti melakukan observasi lapangan ke kantor pusat pengelola Restoran Padang Sederhana dan salah satu cabang restoran untuk mendiskusikan lebih lanjut tentang pengelolaan restoran Padang pada owner dan sekaligus pimpinan tertinggi perusahaan. Kemudian diskusi juga dilanjutkan pada karyawan restoran.

Kelima, melakukan analisis akhir untuk ditarik kesimpulan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Analisis dan pembahasan melalui proses (1) melakukan hermenetik pada 8 teks (2) Membahas hasil hermenetik (3) melakukan observasi lapangan; (4) melakukan pembahasan dan analisis akhir untuk menarik kesimpulan. Hasil hermenetik disajikan pada Tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3: Hasil Hermenetik Sembilan Teks**

No	Judul	Hasil Hermenetik Teks dalam bentuk Parafrase
1.	<i>Building Entrepreneurial Control</i> (Hanif et al., 2019a)	Proses desain struktur pengendalian manajemen merupakan kerja kreatif dan inovatif dari <i>Owner-Entrepreneur</i> . Namun kreativitas dan inovasi dipagari oleh teori Kontijensi, batasnya ada yakni desain struktur pengendalian manajemen itu harus sesuai dan cocok dengan lingkungan bisnis. Dalam paper ini, digambarkan kreativitas dan inovasi itu selalu berkembang. Gambaran kreativitas dan inovasi terlihat dalam kecerdikan dalam penggalangan dana investasi yang "bebas risiko" bunga. Ada dua tipe pencarian dana murah, <i>pertama</i> yang dikembangkan oleh Grup Restoran Sederhana dan juga Grup Simpang Raya, yakni melibatkan "investor" dalam pengembangan usaha dengan tetap menerapkan bagi hasil sistem mato. Dengan demikian terjadi pelipatgandaan pertumbuhan cabang restoran, restoran Sederhana tumbuh menjadi 165 cabang dan Simpang Raya menjadi 50 cabang. <i>Kedua</i> , pola pengkoleksian dana untuk pengembangan usaha yang dilakukan oleh grup rumah makan Padang Kebumen (RMPK), yang saat ini juga tumbuh pesat. Diperkirakan 80 <i>outlet</i> RMPK terdapat di sekitar Jakarta Utara, belum lagi di wilayah lain dan provinsi lain. Kreativitas pengkoleksian dana investasi demikian, dua orang, sebut saja Tuan A dan Tuan B, berkongsi membuka rumah makan Padang <i>fifty-fifty</i> . Masing-masing Tuan A dan Tuan B akan mengumpulkan dana dari anggotanya masing-masing. Misalnya Tuan A dan Tuan B memiliki anggota 10 orang dan menetapkan per orang setor dana investasi Rp. 5 juta, berarti Tuan A dan Tuan B berhasil mengumpulkan dana masing-masing Tim Rp. 50 juta, berarti dana terkumpul adalah Rp 100 juta, itu kan baru dana dari anggota, Tuan A dan Tuan B sendiri juga berkontribusi masing-masing Rp 25 juta, maka total dana yang terkumpul Rp. 150 juta, sudah cukup untuk membuka cabang rumah makan Padang kecil dengan menyewa tempat yang sesuai <i>budget</i> . Oleh karena lingkungan perusahaan antara grup Sederhana dan

No	Judul	Hasil Hermenetik Teks dalam bentuk Parafrase
		RMPK berbeda, maka desain sistem pengendalian manajemen juga disesuaikan dan ada perbedaan di antara keduanya.
2.	<i>The Construction of Entrepreneurial Accounting: Evidence from Indonesia</i> (Hanif et al., 2019b)	Konstruksi akuntansi kewirausahaan di grup restoran Sederhana mengikuti kondisi sosio kultural perusahaan. Para aktor utama lahir dan menjalani kehidupan dengan latar belakang budaya Minang yang relatif didominasi oleh egaliter. Sang Aktor, sebagai perantau, sangat adaptif, dan menghayati dan mengamalkan prinsip hidup “di mana bumi diinjak di sana langit di junjung”. Aktor utama adalah pendiri grup restoran Sederhana, berpindah-pindah tempat tinggal, mulai dari umur tujuh tahun pindah berturut-turut ke Riau daerah Taluak Kuantan, kemudian ke Jambi, Medan dan akhirnya sejak tahun 1972 sampai sekarang tahun 2018 tinggal dan hidup di Jakarta. Maka tidak bisa dielakkan akulturasi budaya terjadi dalam diri Sang Aktor, dan terbawa ke dalam budaya organisasi restoran Sederhana. Budaya organisasi campuran budaya Minang dan budaya Nasional serta pasti dipengaruhi oleh modernitas kota Jakarta. Semangat <i>entrepreneur</i> pastilah bermuara pada keinginan untuk menghasilkan uang, namun dengan cara memadukannya dengan kondisi sosio kultural, yakni menggunakan konsep egaliter, kesetaraan, sesuai dengan filosofi “duduk sama rendah tegak sama tinggi”, Akuntansi kewirausahaan adalah alat untuk menghasilkan informasi juga diwarnai sosio kultural budaya dengan mengedepankan konsep basi hasil sistem mato untuk mencapai tujuan perusahaan dengan pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan.
3.	Kisah Hidup Haji Bustamam Pendiri Restoran Sederhana (Chaniago, 2019)	Membangun grup restoran Sederhana membutuhkan proses panjang dan berliku. Perjuangan tiada henti sejak tahun 1972, jatuh dan bangun, dan tetap bertahan dalam hantaman badai krisis. Grup restoran Sederhana sampai dengan tahun 2019 (sebelum pandemi covid-19), tumbuh dan berkembang terus dan telah mencapai 165 cabang dengan ratusan pemodal yang ikut bergabung mengembangkan bisnis ini, berada di 15 provinsi di Indonesia, sampai menjadi komoditi ekspor dengan dibangunnya tiga cabang di Kula Lumpur. Sang Aktor utama Haji Bustamam, yang sering dipanggil Pak Haji mampu bermetamorfosis, dari anak yang lahir dari keluarga miskin di Tanah Datar Sumatera Barat, menjadi pengusaha sukses dengan jaringan restoran Sederhana. Sang Aktor mengakui terus terang bahwa pengelolaan dilakukan dengan “ <i>cara-cara kampuang</i> ”, yang berarti pula ia mampu membaca lingkungan bisnis restoran Padang pada awal mulanya di jauh sebelum tahun didirikannya grup usaha ini, sebelum tahun 1972, pengalaman Beliau dari dekat melihat dan pernah pula menjadi mitra kerja dengan bagi hasil di rumah makan “Sederhana” di sebuah kota kecil di provinsi Jambi. Lama berpengalaman menjadi pelayan di sana, dan nama “Sederhana” itulah kemudian yang digunakan ketikan membangun usaha yang sama di Jakarta tahun 1972. Pak Haji menikmati proses dalam membangun kerajaan bisnis ini. Bermula dengan sebuah gerobak dorong, dagangan tidak dilirik dan tidak laku. Semangat belajar tetap menyala dan pantang menyerah akhirnya Pak Haji menemukan formula, resep masakan Padang yang disesuaikan dengan lidah kebanyakan orang di Jakarta, dengan sentuhan “tidak terlalu pedas” sebagai mana masakan Padang yang ada di daerah asalnya. Namun, dalam perjalanan itu, tidak hanya resep masakan yang berhasil ditemukan namun temuan utama sesungguhnya adalah resep manajemen “di luar rumus” yakni pengelolaan dengan cara-cara kampuang tersebut dan desain manajemen disesuaikan dengan kondisi sosio kultural.
4.	Re(konstruksi) Akuntansi Keuangan Bagi Hasil Sistem Mato (Hanif, 2017)	Konstruksi akuntansi keuangan bagi hasil sistem mato adalah dalam rangka menghasilkan informasi perkembangan kemajuan usaha kepada <i>stakeholders</i> : investor dan para pekerja

No	Judul	Hasil Hermenetik Teks dalam bentuk Parafrase
		Rekonstruksi akuntansi keuangan mengikuti desain struktur pengendalian manajemen yang merupakan hasil dari akulturasi budaya tersebut. Grup restoran Sederhana mulai dikelola secara “profesional” dengan membangun pusat pengelola dan administrasi, untuk menyiapkan laporan-laporan pada pihak internal dalam rangka bagi hasil dari laba yang tercipta dan pihak eksternal: investor dan pemerintahan.
5.	Akuntansi Bagi Hasil Sistem Mato Etnografi Rumah Makan Padang (Hanif et al., 2015)	Kajian etnografi pengelolaan rumah makan Padang menyelamati kedalaman dan keluasan filosofi manajemen restoran Padang terlahir dalam akulturasi budaya Minang, Nasional dan Budaya Bisnis Modern kota Jakarta.
6.	<i>Management Control System: An Interpretive Ethnography</i> (Hanif, 2015a)	Kembali penekanan pada teori Kontijensi bahwa perancangan sistem pengendalian manajemen dipengaruhi lingkungan bisnis yakni: budaya Minangkabau, nilai-nilai modern (budaya nasional dan global), budaya organisasi. Desain sistem pengendalian manajemen meliputi struktur organisasi yang lebih berbentuk mendatar, tidak hierarkis, terdiri 120 <i>profit center</i> saat publikasi tahun 2015. Kemudian juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan tigo tunggu sajarangan : egaliter dan demokratis. Juga dipengaruhi oleh gaya komunikasi yang lebih mengutamakan aspek informal ketimbang formalitas. Kemudian juga dipengaruhi oleh sistem insentif berbasis sistem mato. Kemudian inti adalah kebijakan perancangan, pelaksanaan dana pelaporan.
7.	Jurus Manajemen Rumah Makan Padang (Naim et al., 1987)(Hanif, 2015b)	Penelitian pendekatan <i>grounded theory</i> dilakukan tahun 1985 di kota Padang. Temuan penelitian adalah Struktur Organisasi Pada dasarnya dari rumah makan Minang yang diteliti tidak ditemui hirarki tugas yang tajam yang dapat menarik benang lurus tegak antara masing-masing bidang tugas, walaupun ada jenjang penugasan dari atas ke bawah sebagai satu mekanisme pekerjaan, hal itu hanyalah dalam bentuk pembidangan tugas dan pembagiannya secara longgar. Sebab, justru yang selalu ditonjolkan di rumah makan Minang adalah kerja sama dan saling bantu. Kalau ada satu pos teman Kosong, langsung tanpa menunggu aba-aba dari pimpinan, yang lain menggantikannya. Tidak mustahil malan orang yang disebut pimpinan itu akan dengan serta merta mengisinya. Asas kebersamaan dalam situasi dan kekeluargaan dan kegotongroyongan itulah model struktur pekerjaan dan organisasi rumah makan Minang. Yang ada bukanlah pemisahan tugas (apalagi secara ketat), tapi hanyalah pembagian tugas untuk menjadikan pekerjaan dapat ditangani dengan lebih baik. Dikenal sebutan pemilik, pelaksana rumah makan, kasir, kepala penghidang, penghidang pelayan, tukang cuci dan tukang masak dan peran lainnya yang tidak ditonjolkan dalam laporan ini.
8.	Pencarian Makna Akuntansi Kewirausahaan (Hanif, 2015b)	Makna akuntansi kewirausahaan adalah akuntansi yang digunakan untuk memacu pertumbuhan usaha dengan pendekatan bagi hasil sistem mato. Penghasilan per mato adalah ukuran kinerja penting yang menginformasikan kinerja keuangan di cabang tersebut. Semakin tinggi penghasilan per mato mencerminkan semakin bagus kinerja cabang yang mencerminkan semakin produktif cabang itu.

Dari hasil hermetik Tabel 3, Peneliti melanjutkan dengan pembahasan analisis. Proses perancangan *management control system* membutuhkan kreativitas dan keberanian berinovasi dengan cara memanfaatkan secara maksimal suasana sosial dan budaya perusahaan. Seorang *entrepreneur* dikatakan sukses merancang sistem kontrol bila ia bisa membaca secara tepat suasana budaya dan menciptakan sistem kontrol yang tepat pula dengan suasana budaya perusahaan tersebut. *Owner-Entrepreneur* harus merancang *entrepreneurial accounting* seiring sejalan dengan rancangan struktur manajemen perusahaan sebab *entrepreneurial accounting* adalah sub ordinat dari struktur pengendalian manajemen.

Konstruksi akuntansi keuangan bagi hasil sistem mato merupakan akuntansi yang berfungsi menyajikan informasi mengenai perkembangan ekonomi perusahaan secara periodik untuk kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Sedangkan re(konstruksi) akuntansi keuangan bagi hasil sistem mato adalah bentuk

penyempurnaan akuntansi keuangan bagi hasil sistem mato agar seirama dengan *beyond organic* struktur pengendalian manajemen.

Penciptaan akuntansi unik yang tumbuh dari sosial dan budaya masyarakat tertentu merupakan sebuah karya *entrepreneurship*. Aktor utama organisasi harus mampu “membaca” dan “memanfaatkan” sosial budaya masyarakat untuk dibawa ke dalam budaya perusahaan, sehingga dihasilkan *added value*. Artinya, *self control* dan *social control* mendominasi *management control*. Kata lain dari jurus manajemen adalah strategi perusahaan. *Beyond organic* struktur pengendalian manajemen beserta akuntansi bagi hasil sistem mato adalah bentuk manajemen tersebut. Khusus dalam konteks sistem manajemen restoran Padang Sederhana *beyond organic* struktur pengendalian manajemen merupakan cerminan perjalanan hidup yang melampaui dari kisah perjalanan hidup Pak Haji Bustamam sebagai pendiri restoran Sederhana. Pencapaian hasil yang melampaui (*beyond achievement*) tidak mungkin datang secara tiba-tiba tetapi hal ini merupakan rangkaian perjalanan dan keberanian menghadapi kehidupan yang jatuh bangun dan melewati masa-masa sulit.

Jadi, puncak dari *beyond organic* struktur pengendalian manajemen adalah dihasilkannya akuntansi bagi hasil sistem mato yang *inline* dengan desain struktur pengendalian manajemen tersebut. Artinya, perusahaan dapat dikatakan menghasilkan *beyond* struktur pengendalian manajemen bila struktur pengendalian manajemen tersebut telah menghasilkan *goal congruence* yang tinggi.

### 3.1 Observasi Lapangan

Hasil hermenetik atas 8 teks referensi perlu ditindaklanjuti tahap selanjutnya yakni melakukan observasi lapangan. Hasil observasi lapangan untuk memastikan dan mengkonfirmasi apakah tafsir atas teks referensi tersebut cukup atau perlu ditambah atau dikurangkan. Pada saat observasi lapangan diajukan pertanyaan seperti mengapa dalam pengelolaan restoran menggunakan desain manajemen yang unik dan ditopang dengan akuntansi bagi hasil sistem mato, dan mengapa manajemen restoran Sederhana tidak merubah sistem manajemen menjadi sistem konvensional saja yang diperkirakan lebih memudahkan manajemen untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian dengan perubahan lingkungan eksternal seperti berbagai macam regulasi. Jawaban dari pertanyaan tersebut dapat dirumuskan penggunaan desain manajemen unik yang berbasis kearifan lokal tersebut merupakan kebijakan yang tidak akan dirubah karena justru desain manajemen berbasis kearifan lokal merupakan kekuatan dan kelebihan dari grup restoran Sederhana. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Pak Haji bahwa “...Ambo akan tetap mempertahankan caro-caro kampuang untuak mengelola restoran ko...”.

Demikian juga saat peneliti berdiskusi dengan beberapa karyawan yang berfokus kepada kemungkinan dirubahnya desain manajemen berbasis bagi hasil sistem mato menjadi desain manajemen konvensional yang tidak berbasis pada bagi hasil tetapi berbasis gaji tetap setiap bulannya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kesimpulan diskusi adalah umumnya karyawan justru merasa terhormat dan bangga dengan sistem yang ada dan tidak menginginkan perubahan ke pendekatan manajemen konvensional. Sebagaimana yang disampaikan karyawan yang mengisyaratkan kebanggaannya kepada sistem yang ada ini “...di sini kami tidak makan upah, tetapi kami di sini bagi hasil, kami bangga, sebab apa yang kami bawa pulang adalah hasil keringat kami...kami di sini bukan buruh, kami pemilik juga karena kami di sini bagi hasil...”.

Meskipun topik diskusi, baik dengan Pak Haji dan dengan beberapa karyawan tidak langsung membahas desain struktur pengendalian manajemen, namun tema besar dari diskusi tidak lepas dari topik tersebut. Hasil tafsir ulang atas 9 teks referensi yang dikombinasikan dengan observasi lapangan menunjukkan bahwa struktur pengendalian manajemen berbasis kearifan lokal dalam pengelolaan restoran Padang merupakan pengembangan dari bentuk *organic management system* (dalam Anthony et al, 2016). Berikut ini disajikan pada Tabel 4, kolom 3, karakter struktur pengendalian manajemen baru, yang dibandingkan dengan karakter desain yang pernah ada pada kolom 1 dan 2.

**Tabel 4.** Ringkasan Hasil Penelitian Perbandingan antara Kajian Struktur Pengendalian Manajemen pendekatan Barat dan Kearifan Lokal

(1)	(2)	(3)
<i>Mechanistic</i>	<i>Organic Management System</i>	<i>Beyond Organic Management System</i>
<i>specialization through the breaking down of tasks</i>	<i>cooperation through contribution to the common task</i>	<i>cooperation through contribution to the common task &amp; with mato system</i>

(1)	(2)	(3)
<i>definitional tasks by supervisor</i>	<i>continual definition of tasks through interaction with others;</i>	<i>continual definition of tasks through interaction with others;</i>
<i>Commitment</i>	<i>commitment beyond definitions</i>	<i>commitment beyond definitions</i>
<i>well defined responsibility,</i>	<i>network structure of control</i>	<i>network structure of control &amp; self control</i>
<i>hierarchic structure of control, vertical, hierarchal communication consisting of instruction and decision</i>	<i>network structure of control, horizontal communication consisting of information and advice</i>	<i>network structure of control, horizontal communication consisting of information and advice &amp; profit center; more horizontal communication</i>
<i>loyalty and obedience</i>	<i>commitment to the common task</i>	<i>commitment to the common task</i>
<i>internal knowledge and skills</i>	<i>knowledge about the external environment</i>	<i>knowledge about the external environment &amp; internal knowledge and skills</i>
<i>Decentralization type</i>	<i>Conventional decentralization</i>	<i>Radical decentralization</i>

Sumber : Anthony et al. (2014) kolom 1 dan 2, dan hasil penelitian di kolom 3 dan baris terakhir

Jadi, konsep struktur pengendalian manajemen di restoran Padang, unsur-unsurnya ada di kolom 3, yang bersifat pengembangan dari tipe *organic* di kolom 2. Artinya, seluruh unsur *organic* di kolom 2 juga mencerminkan hal yang terdapat dalam pengelolaan Rumah Makan Padang, namun dengan tambahan 3 unsur, yakni 1) bagi hasil sistem mato; (2) *self control*; dan (3) *radical decentralization*. Khusus baris *decentralization type* adalah baris tambahan dari Peneliti karena memang ada keunikan khusus yang ditemukan. Tambahan tiga unsur yang membentuk keunikan struktur pengendalian manajemen ini menjadi dasar Peneliti untuk sampai pada kesimpulan bahwa penelitian ini menghasilkan *novelty* yakni, dihasilkannya *beyond organic* of struktur pengendalian manajemen.

#### 4. Simpulan dan Saran

Struktur pengendalian manajemen di rumah makan Padang coraknya lebih mendekati *organic*, sebuah desain yang relatif fleksibel mengikuti teori kontijensi, yakni sebuah desain sistem yang mengikuti irama perubahan situasi, lingkungan bisnis. Artinya unsur yang terdapat pada *organic* semuanya juga terdapat dalam pengelolaan restoran Padang. Namun, ada beberapa keunikan yang ditemukan, yang merupakan ciri khas dari pengelolaan restoran Padang yang terdapat pada teks, yakni (1) bagi hasil sistem mato; (2) *self control*; dan (3) *radical decentralization*. Berdasarkan penambahan 3 unsur tersebut maka dapat disimpulkan di rumah makan Padang merupakan *beyond of organic* struktur pengendalian manajemen.

#### Daftar Pustaka

- Anthony, R.N, Vijay Govindarajan, Frank G. H. Hartmann, Kalle Kraus, G. N. (2014). *Management Control Systems: European Edition: European Edition*. McGraw-Hill Education, Maidenhead, Berkshire,
- Anthony, R.N, Vijay Govindarajan (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Cokins, G. (2013). *Cost Management: A Strategic Emphasis* (7th ed.). Mc Graw Hill.
- Chaniago, H. (2019). *Kisah Hidup Haji Bustamam Pendiri Restoran Sederhana*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Chenhall, R. H. (2007). The contingent design of performance measures. *Contemporary Issues in Management Accounting*, 28, 127–168. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199283361.003.0005>
- Hanif, H., Rakhman, A., & Nurkholis, M. (2019a). *Building a Concept of Entrepreneurial Control*. 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. *GATR Global Journal of Business Social Sciences Review*. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2019.7.2\(1\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2019.7.2(1))
- Hanif, Ludigdo, U., Rahman, A. F., & Baridwan, Z. (2015). *Akuntansi Bagi-Hasil Sistem Mato: Etnografi Bisnis Restoran Padang*. Mitra Wacana Media.
- Hanif. (2015a). Management Control System Design: An Interpretive Ethnography. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 119–126. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.018>

- Hanif. (2015b). Pencarian Makna Dibalik Akuntansi Kewirausahaan Berbasis Kearifan Lokal. *Jurnal Akuntansi*, 4, 1–20.
- Hanif. (2017). (Re)Konstruksi Akuntansi Keuangan Bagi Hasil Sistem Mato. *Akuntansi Multiparadigma*, 8(2), 1–15. <http://jamal.ub.ac.id/index.php/jamal/article/view/505>
- Kamayanti, A. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif Akuntansi*. Yayasan Peneleh.
- Kinicki, A. (2021). *Organizational Behavior A Practical, Problem-Solving Approach*.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat.
- Naim, M., Paragon, W., Asril, Z., & Rasyid, F. (1987). *Jurus Manajemen Indonesia* (1th ed.). Yayasan Obor Indonesia.
- Suadi, A. (1997). *Sistem Pengendalian Manajemen*. BPF.