



PERMISIF DALAM SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (STUDI KASUS DALAM UD SINAR MOTOR)

Carissa Juanita Saputra

Universitas Surabaya
Juanitacarissa@gmail.com

Bonnie Soeherman

Universitas Surabaya
Bonnie_s@staff.ubaya.ac.id

Abstract

This study aims to determine the impact of permissiveness in the management control system. Management control system cannot be implemented because of permissiveness that gives looseness in management control system. Problems occur are in the form of attendance and attendance of employees, punishment is less applied with firm, tolerance in recruit employees. Writing this thesis is included in applied research where the author hopes with the writing of this thesis can assist in providing recommendations and suggestions related to management control system in Sinar Motor. The research method used is by interview, observation and data analysis. At this writing will be discussed about the management system of the company's management Sinar Motor include action control, result control, personnel control and cultural control. However, the management control system has not been able to perform well due to permissive generated from the nature of the owner who did not bear, pity and trust. To minimize the problem, the authors provide recommendations in the form of limitation of tolerance that can be done by the owner for each problem. With some recommendations are expected to improve management control system UD Sinar Motor.

Keywords: Management Control System; Kinship; Unwilling; Permissive; Tolerance.

PENDAHULUAN

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan seperti pemimpin yang ingin menjalin hubungan yang baik dengan bawahan, memiliki rasa takut yang berlebihan dan takut untuk mengambil resiko. Dalam menjalankan proses bisnis perusahaan, hubungan antara pemimpin dengan bawahan bisa menjadi salah satu faktor penting, namun tidak menutup kemungkinan bahwa dalam mengutamakan hubungan tersebut bisa berdampak baik positif atau berdampak negatif. Berdampak negatif seperti akibat dekatnya hubungan pemimpin dengan bawahan menyebabkan pemimpin menjadi memiliki rasa tidak tega, permisif, kasihan dan percaya terhadap karyawan yang menyebabkan sistem pengendalian manajemen yang sudah diaplikasikan

menjadi longgar, banyak tindakan karyawan yang dimaafkan, ditoleransi dan dimaklumi. Pada umumnya, kelonggaran dalam penerapan pengendalian ini mendorong para karyawan memiliki loyalitas tinggi seperti karyawan memiliki masa kerja yang lebih tinggi di perusahaan dibandingkan dengan menerapkan sistem pengendalian yang professional seperti perusahaan publik akan tetapi tidak menimbulkan hubungan yang nyaman antara karyawan seperti pada perusahaan keluarga. Dalam menjalankan perusahaan, hubungan antara pemimpin dengan bawahan bisa menjadi salah satu faktor penting, namun tidak menutup kemungkinan bahwa dalam mengutamakan hubungan tersebut bisa berdampak negatif bagi perusahaan. Beberapa stigma yang menyatakan bahwa perusahaan keluarga sering tidak professional, tidak bisa memisahkan kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis, lebih mengutamakan hubungan keluarga daripada kinerja, dan memiliki sistem pengendalian yang tidak terkontrol.

Dalam perusahaan, kinerja perusahaan akan menjadi lebih baik apabila setiap aspek dapat dikontrol, hal ini bertujuan untuk meminimalisir tindak kecurangan ataupun kegagalan sehingga celah perusahaan untuk mengalami kerugian semakin sedikit. Berbeda dengan perusahaan keluarga yang lebih mengedepankan hubungan kekeluargaan dalam bekerja, sehingga cenderung lebih memilih menjalin hubungan baik diantara para karyawan daripada harus menimbulkan hubungan yang tidak nyaman dengan karyawan.

Sistem pengendalian manajemen sangatlah penting dalam suatu perusahaan baik perusahaan dengan skala besar maupun kecil. Tanpa sistem pengendalian manajemen akan memunculkan lack of directions, motivational problems dan personal limitations. Menurut Simons (2002) dalam Acquah (2013) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah formal, rutinitas berbasis informasi dari prosedur yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola aktivitas organisasi.

Pada UD Sinar Motor pemimpinnya mengutamakan hubungan kekeluargaan yang baik dengan karyawannya. Namun karena mengutamakan hubungan yang baik tersebut, pemimpin dalam menjalankan kegiatan perusahaan terutama terkait sistem pengendalian manajemennya penuh dengan rasa tidak tega, permisif, takut, kasihan dan percaya kepada karyawannya sehingga menyebabkan sistem pengendalian manajemen yang dilakukan perusahaan menjadi sangat luwes, longgar, penuh toleransi dan memaafkan. Keluwesan dalam sistem pengendalian manajemen perusahaan ini tidak membuat karyawan perusahaan memiliki tanggung jawab yang tinggi. Hal

tersebut dapat dilihat dari tingkah laku karyawannya seperti: suka terlambat datang kerja, melakukan pencurian, produktifitas karyawan yang kurang maksimal dan lain sebagainya. Dikarenakan pemimpin yang tidak tega, kasihan dan percaya terhadap karyawannya menimbulkan sifat permisif pada pemilik dalam melakukan pengendalian terhadap tingkah laku karyawan tersebut.

Peneliti ingin mencari faktor-faktor penyebab yang menyebabkan tidak efektifnya sistem pengendalian manajemen dan memberikan rekomendasi terkait sistem pengendalian manajemen yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang dapat direkomendasikan untuk menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan sistem pengendalian manajemen dan kinerja perusahaan.

TELAAH TEORITIS

Sistem pengendalian manajemen menurut Kenneth A. Merchant dan Wim A. Van Der Stede (2007) menyatakan bahwa pengendalian manajemen merupakan fungsi penting organisasi dan menurut Supriyono (2000;19) dalam bukunya mendefinisikan sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang bertujuan untuk mempertahankan atau memelihara kondisi yang diinginkan atau mencapai tujuan yang diinginkan. Kegagalan dalam melakukan kegiatan pengendalian manajemen berdampak pada kerugian *financial*, menghancurkan reputasi perusahaan, dan berujung pada kegagalan organisasi itu sendiri. Kenneth A. Merchant dan Wim A. Van Der Stede (2007) menyatakan bahwa terdapat tiga penyebab munculnya masalah terkait sistem pengendalian manajemen yaitu: *Lack of Direction*, *Motivational Problems* dan *Personal Limitations*.

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) terdapat empat bentuk sistem pengendalian manajemen yaitu: *results controls*, *action controls*, *personnel controls* dan *culture controls*.

1. *Result Control*: Pengendalian ini menghendaki organisasi untuk memberikan rewards kepada karyawan yang menghasilkan hasil terbaik sesuai dengan tujuan organisasi.
2. *Action Control*: melibatkan pengambilan langkah-langkah untuk memastikan bahwa karyawan bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi
3. *Personnel Control*: bentuk pengendalian yang memungkinkan seseorang untuk mengendalikan diri sendiri.

4. *Cultural Control*: mendorong para karyawan untuk saling mengendalikan antar satu orang dengan orang lainnya.

Keempat bentuk sistem pengendalian manajemen memiliki kemampuan untuk mengatasi permasalahan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut:

Tabel 1. Peranan Result Controls

<i>Control Types</i>	<i>Control Problems</i>		
	<i>Lack of direction</i>	<i>Motivational Problems</i>	<i>Personal Limitations</i>
<i>Result Controls</i>			
<i>Result Accountability</i>	X	x	

Sumber: Merchant dan Van der Stede, 2007

Tabel 2. Peranan Action Controls

TIPE ACTION CONTROL	<i>Control Problem</i>		
	<i>Lack of Direction</i>	<i>Motivational Problem</i>	<i>Personnal Limitations</i>
<i>Behavioral Constraints</i>		X	
<i>Preaction Reviews</i>	X	X	X
<i>Action Accountability</i>	X	X	X
<i>Redudancy</i>		X	X

Sumber: Merchant dan Van der Stede, 2007

Tabel 3. Peranan Personnel Controls dan Cultural Controls

<i>Personnel Controls</i>	<i>Lack of direction</i>	<i>Motivational Problems</i>	<i>Personnel Limitations</i>
Seleksi dan Penempatan	X	X	X
Pelatihan yang disiapkan Untuk karyawan	X	X	X
Perancangan tugas (<i>job Design</i>) yang baik			X
<i>Cultural controls</i>			
Penghargaan berbasis Kelompok(<i>group-based rewards</i>)	X		X
Rotasi tugas (<i>intra-Organizational transfers</i>)	X		X
Pengaturan fisik dan sosial (<i>physical and social arrangements</i>)			X
Pemberian contoh dari atasan (<i>tone at the top</i>)	X		

Sumber: Merchant dan Van der Stede, 2007

Selain itu, peneliti juga menggunakan teori mengenai ketakutan akan kegagalan yang terdiri dari aspek-aspek takut akan kegagalan dan faktor-faktor pemicu takut akan kegagalan. Aspek-aspek ketakutan akan kegagalan menurut Conroy (dalam Nainggolan, 2007) antara lain: (1) Ketakutan akan dialaminya penghinaan dan rasa malu, (2) Ketakutan akan penurunan estimasi diri (*self-estimate*) individu, (3) Ketakutan akan hilangnya pengaruh *social*, (4) Ketakutan akan ketidakpastian masa depan, dan (5) Ketakutan akan mengecewakan orang yang penting baginya. Sedangkan terkait dengan faktor pemicu rasa takut akan kegagalan antara lain: pengalaman *negative* masa lalu dan pikiran yang tidak rasional.

METODE PENELITIAN

Tujuan utama penelitian ini adalah lebih ke explanatory research untuk memberikan pemahaman terkait evaluasi sistem pengendalian manajemen pada perusahaan UD Sinar Motor yang dipengaruhi faktor permisif, dimana pada UD Sinar Motor tersebut sistem pengendalian manajemennya tidak bekerja dengan baik akibat faktor permisif sehingga mengalami penurunan

kinerja perusahaan. Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk merekomendasikan sistem pengendalian manajemen yang dapat dilakukan perusahaan dengan atau tidak merubah faktor permisif tersebut, dan hal-hal lain yang dapat direkomendasikan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan terkait sistem pengendalian manajemen yang menurunkan kinerja perusahaan.

Pada penelitian ini, pertama-tama peneliti akan melihat dari gaya kepemimpinan dari pemilik tersebut. Dengan melihat dari gaya kepemimpinan pemilik maka peneliti dapat mengetahui karakteristik pemilik dalam menjalankan bisnisnya. Kemudian kedua dengan melihat kondisi sistem pengendalian manajemen yang sudah diaplikasikan pada perusahaan tersebut. Ketiga adalah dengan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada UD Sinar Motor dalam masalah sistem pengendalian manajemen. Terakhir, dengan sudah diidentifikasi permasalahan yang terjadi beserta meneliti sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan dari pemilik maka peneliti dapat memberikan rekomendasi agar kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

Penelitian ini menggunakan berbagai metode pengumpulan data antara lain wawancara dan observasi dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan kepada pemilik UD Sinar Motor dan beberapa karyawan perusahaan. Wawancara dilakukan dengan metode *semi-structure*. Observasi dilakukan dengan cara datang ke perusahaan selama jam kerja. Sedangkan untuk analisis dokumen dilakukan pada dokumen nota penjualan, nota supplier dan buku absensi. Setelah mengumpulkan data-data tersebut, pemilik menganalisis data tersebut dengan dikaitkan landasan teori yang digunakan untuk menjawab *mini research question*.

HASIL

UD Sinar Motor adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbaikan dan pemasangan sparepart dan aksesoris mobil. UD Sinar Motor pertama kali berdiri pada tahun 1985 dengan pernah mengalami jatuh bangun. Saat ini UD Sinar Motor berada di jalan Krukah Timur No. 49 Surabaya. UD Sinar Motor memiliki visi “memperoleh keuntungan dan mampu mensejahterakan seluruh pelaku perusahaan” dengan didukung oleh misinya yaitu selalu memberikan pelayanan yang terbaik baik sebelum dan sesudah penjualan dan menjaga relasi dengan pelanggan.

UD Sinar Motor tidak memiliki pemahaman mengenai sistem pengendalian manajemen, namun peneliti dapat mencoba mengidentifikasi bentuk sistem pengendalian manajemen yang diaplikasikan UD Sinar Motor sebagai berikut:

Tabel 4. Sistem Pengendalian Manajemen di UD Sinar Motor

Result Controls	Action Control	Personnel Controls	Cultural Control
<i>Reward:</i> materi dan verbal	<i>Behaviour Constraints:</i> Prosedur penggunaan alat, tanda pada nota supplier dan nota penjualan, prosedur uang bensin dan kunci kendaraan	Seleksi dan Penempatan	<i>Physical dan Social Arrangement:</i> Pemberian fasilitas yang memudahkan divisi, menanamkan pola pikir, gotong royong
	<i>Preaction review:</i> Seluruh aktivitas memerlukan ijin pemilik	<i>Training:</i> Pelatihan melalui pengalaman langsung	
<i>Target:</i> Kerajinan dan kesergapan	<i>Action accountability:</i> Pegawasan kepada semua divisi	<i>Job Design :</i> Tugas Karyawan disesuaikan kemampuan individu dari penilaian pemilik	<i>Tone at the top:</i> Gotong royong, disiplin
	<i>Redudancy:</i> Setiap divisi memiliki sebagian tugas yang sama		

PEMBAHASAN

Setelah melihat dari aplikasi sistem pengendalian manajemen, peneliti dapat melihat faktor-faktor yang memicu permasalahan terjadi. Beberapa dari sistem pengendalian manajemen diatas tidak dapat berjalan dengan baik akibat dari rasa kasihan, tidak tega dan percaya terhadap karyawan yang menimbulkan sifat permisif. Dari permasalahan tersebut, pemilik mencari akar permasalahan dan dampak yang terjadi akibat dari faktor tersebut. Berdasarkan analisis tersebut, barulah peneliti dapat memberikan rekomendasi perbaikan sistem pengendalian manajemen guna meminimalisir permasalahan yang ada.

Tabel 5. Implikasi Temuan Masalah dan Rekomendasi

Temuan Masalah	Masalah Sistem Pengendalian Manajemen	Penyebab	Dampak	Rekomendasi
Kepercayaan atas hasil kerja karyawan	<i>Lack of direction dan lack of motivational</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemakluman pemilik dengan menganggap karyawan adalah manusia yang bisa berbuat salah • Kepercayaan terhadap karyawannya karena sudah bekerja lama 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan tersebut membuat pemilik jarang melakukan evaluasi kerja • Memungkinkan karyawan bingung dengan hasil kerja mereka, dengan asumsi sudah bekerja dengan maksimal. • Karena tidak ada pengawasan membuat karyawan tidak termotivasi bekerja lebih baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan evaluasi kerja baik saat pertengahan hingga akhir proses pemasangan (dengan menanyakan kendala, kesulitan dan bantuan apa yang dibutuhkan karyawan)
Pengawasan yang minim terhadap biaya operasional perusahaan	<i>Lack of direction</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak tega dalam mengingatkan karyawan untuk lebih meminimalkan biaya • Memaklumi bahwa karyawan adalah manusia bisa salah dan merasa kasihan dan tidak tega untuk mengingatkan • Tidak ada pencatatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Beberapa biaya operasional meningkat dari biasanya • Kemungkinan ketidaktahuan pemilik dalam peningkatan biaya pada beberapa biaya yang sudah ditetapkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperketat penggunaan biaya operasional dengan dilakukan pengawasan • Mencatat secara rinci siapa yang menggunakan, keperluan apa, kapan digunakan, dan tempat tujuan.

		biaya		
Tidak ada harga jual pasti	<i>Lack of direction</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keinginan pemilik untuk terjadi transaksi pembelian sehingga keuntungan tersebut bisa digunakan untuk karyawan dan dirinya sendiri • Rasa tidak enak dan kasihan terhadap karyawan apabila tidak mendapatkan penghasilan untuk dibawa pulang 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sales</i> tidak dapat menjual barang dengan leluasa dikarenakan tidak adanya harga jual pasti • <i>Sales</i> cukup sering harus menanyakan harga yang dijual kepada pemilik 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan list harga jual umum, apabila yang datang adalah karyawan khusus atau meminta negosiasi baru <i>sales</i> dapat berkonsultasi kepada pemilik
Toleransi dalam penerapan <i>punishment</i>	<i>Lack of motivational</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ketakutan pemilik apabila terjadi konflik dengan karyawannya • Rasa kasihan pemilik terhadap karyawan bersangkutan • Rasa takut kehilangan karyawan • Pemilik memaklumi tindakan karyawan sehingga dimaafkan dan ditoleransi 	<ul style="list-style-type: none"> • Karena kompromi yang terlalu besar dari pemilik, membuat karyawan tidak termotivasi bekerja dengan lebih baik dan tidak takut dengan konsekuensi dikarenakan sering dimaafkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan <i>punishment</i> yang sesuai dengan kesalahan yang dilakukan • Karyawan dengan dituliskan secara formal • <i>Punishment</i> dilakukan dengan diberikan teguran peringatan terlebih dahulu dan dilakukan secara <i>private</i> untuk menjaga hargadiri karyawan

				<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan <i>training</i> atau <i>meeting</i>
Toleransi atas kehadiran dan kedatangan karyawan	<i>Lack of motivational</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemilik memaklumi tindakan karyawan dikarenakan situasi karyawannya • Rasa tidak enak karena beberapa karyawan dianggap memiliki jasa yang besar dalam perusahaan • Pemilik tidak ingin hubungannya dengan karyawan menjadi rusak 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan menjadi sering tidak masuk kerja dengan rata-rata sebulan 3-4x (terutama karyawan dengan gaji bulanan) • Karyawan menjadi sering datang terlambat dari jadwal yang sudah ditetapkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengubah gaji bulanan menjadi gaji harian • Melakukan teguran bagi yang melakukan pelanggaran • Melakukan pengawasan dengan menggunakan absensi karyawan • Mengubah jadwal kedatangan karyawan sesuai dengan pemilik • Perubahan dari pemiliknya sendiri dengan datang lebih awal
Tidak berfokus kepada pekerjaan utama	<i>Lack of motivational</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keinginan pemilik untuk terjadi transaksi pembelian sehingga keuntungan tersebut bisa digunakan untuk karyawan dan dirinya sendiri • Rasa tidak enak dan kasihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan sampingan tersebut bukan keahlian karyawan, memakan waktu yang lama dan tenaga membuat karyawan tidak termotivasi saat ditugaskan pekerjaan sampingan tersebut dan karyawan merasa 	<ul style="list-style-type: none"> • Memikirkan kuantitas pekerjaan sampingan yang dapat diambil dengan memikirkan kemampuan karyawannya • Pemberian bonus yang setimpal atas hasil kerja karyawan

		terhadap karyawan apabila tidak mendapatkan penghasilan untuk dibawah pulang	kelelahan	
Toleransi terhadap target karyawan	<i>Lack of motivational</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa kasihan pemilik dalam pemberian target yang sulit terhadap karyawannya • Apabila karyawan tidak memenuhi kriteria tersebut dimaklumi dengan anggapan bahwa karyawan adalah manusia punya rasa malas 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan berkesempatan memperoleh gaji penuh asal “hadir bekerja” tanpa adanya target kerja • Target kerja yang diberikan kepada karyawan sangat sederhana dikarenakan beberapa faktor 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan target kerja yang lebih spesifik dengan menetapkan tujuan dan dikerjakan secara bersama-sama
Toleransi dalam <i>recruit</i> karyawan	<i>Lack of motivational dan Personnel Limitations</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa kasihan pemilik terhadap calon karyawan baru dengan pertimbangan alasan karyawannya (sopan, baik, mau bekerja dan belajar serta menjadi tulang punggung keluarga) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemungkinan karyawan yang <i>direcruit</i> tidak memiliki <i>background</i> yang dibutuhkan akibat toleransi pemilik terhadap beberapa karyawan yang <i>direcruit</i> tidak memiliki mental yang baik yang menyebabkan mudahnya kehilangan motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> • “asal anaknya kelihatan baik dan mau bekerja” dijadikan sebagai <i>point</i> tambahan dan bukan sebagai <i>point</i> utama saat <i>merecruit</i> karyawan • Melakukan penilaian kurang lebih 3 bulan sebelum ditetapkan sebagai karyawan tetap

<p>Kelonggaran dalam penjagaan alat dan kenderaan perusahaan</p>	<p>Permasalahan lain</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan yang besar bahwa dirinya dapat mengawasi • Kepercayaan yang besar terhadap orang-orang disekitarnya dikarenakan menurut pemilik mereka sudah dianggap sebagai keluarga 	<ul style="list-style-type: none"> • Memudahkan karyawan luar mengambil tanpa sepengetahuan karyawan dalam • Kunci mobil diletakkan di dalam mobil yang memungkinkan pencurian 	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan sumber daya yang sudah dimiliki oleh perusahaan dengan sebaik-baiknya • Mengingatkan untuk segera mengembalikan kunci ketempat yang sudah disediakan
<p>Kelonggaran dalam penjagaan <i>inventory</i> perusahaan</p>	<p>Permasalahan lain</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan yang besar bahwa dirinya dapat mengawasi • Kepercayaan yang besar terhadap orang-orang disekitarnya dikarenakan menurut pemilik mereka sudah dianggap sebagai keluarga 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemungkinan <i>sales</i> dan pemilik tidak mengingat semua stock perusahaan • <i>Inventory</i> diletakkan ditempat terbuka yang memungkinkan keamanan <i>inventory</i> sangat minim dan mudah dicuri 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat <i>liststock</i> barang baik dari pemilik sendiri atau <i>sales</i> atau kedua belah pihak membuat <i>liststock</i> • Menggunakan sumber daya yang sudah dimiliki perusahaan

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap UD Sinar Motor dengan sistem pengendalian manajemen yang sudah diterapkan menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diaplikasikan sudah terbilang cukup baik. Sistem pengendalian manajemen dibuat oleh pemilik dari pandangan pemilik. Namun sistem pengendalian manajemen tersebut tidak berjalan maksimal sesuai yang direncanakan pemilik karena rasa kasihan, tidak tega, percaya dan takut yang

menimbulkan sifat permisif pada pemilik yang menyebabkan sistem pengendalian manajemen menjadi keluwesan, kelonggaran, toleransi dan memaafkan tindakan karyawan.

Secara garis besar salah satu faktor yang menyebabkan sistem pengendalian manajemen tersebut tidak bekerja dengan baik adalah nilai-nilai kekeluargaan yang ingin diaplikasikan oleh pemilik. Kekeluargaan yang dianut oleh pemilik tidaklah buruk, bahkan bisa menjadi sesuatu yang sangat positif karena mampu menarik hati karyawannya. Hal tersebut dibuktikan dengan sebagian besar karyawannya memiliki loyalitas yang sangat tinggi. Namun pada prakteknya kekeluargaan tersebut menumbuhkan masalah-masalah dalam pengendalian yang diaplikasikan yaitu rasa kasihan, tidak tega, percaya dan takut yang menimbulkan sifat permisif tersebut. Tidak hanya itu, faktor-faktor pendukung adalah masalah biaya. Oleh karena itu diberikan usulan perbaikan-perbaikan terkait aplikasi yang sudah ada dan masalah-masalah yang lain dengan tetap mempertimbangkan keinginan pemilik untuk tetap menjaga kekeluargaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Acquaah, Moses 2013, “ *Management control system, business strategy and performance: a comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa*”, journal of Family Business Strategy4,pp 131-146
- Aris Surya Putra. 2013. Implementasi Pengelolaan Media Berbasis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pencapaian Sasaran Mutu Warta Ubaya. Jurnal Ilmiah Universitas Surabaya Vol.2 No.1
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Djoko Dewantoro. Pengaruh Kekuatan Keluarga Terhadap Kinerja Melalui Sistem Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Keluarga di Surabaya. Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga
- Longenecker et al.2001. Kewirausahaan Manajemen Usaha Kecil. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat
- Merchant, K.A., dan W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives, 2nd edition*. Prentice Hall: UK
- Mariyana, Karolin, Wiyono Pontjoharyo. 2013. Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan Result Control Pada Divisi Plywood Badan Usaha Keluarga PT.X Di Surabaya. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya. Vol. 02 No. 01 (2013)
- Nur Hidayah, 2016. Analisa Sistem Pengendalian Manajemen untuk Peningkatan Kinerja Manajemen Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus pada UD.X Sidoarjo) Jurnal jurusan Akuntansi/Fakultas Ekonomi

Roberth N. Anthony dan Vijay Govindarajan. *Management Control System 11th* Selemba empat Thomas Sumarsan, 2010. Sistem Pengendalian Manajemen konsep, aplikasi dan pengukuran kinerja
Efferin, Sujokon dan Trevor Hopper, 2007. *Management Control, Culture, and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company*. Science Direct, pp 223-262

Dwipayana G, Ramadhan KH, 1989. Soeharto: pikiran dan Tindakan Saya. Pt.Citra Lamtoro Gung Persada, Jakarta

Magnis-Suseno (1991) Etika Jawa: Sebuah Analisa Falsafi tentang Kebijaksanaan Hidup Jawa . Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Sarsito, Totok, 2006. *Javanese culture as the source of legitimacy for soeharto's government* Springer-Verlag, pp1-15