

**ESENSI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
PADA OLAHRAGA CALISTHENICS**

**Reynaldo Arbaham Setiawan**

Jurusan Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Reynal9@yahoo.com

***Abstract-** This study aims to reveal the **Essence of Management Control Systems in Calisthenics Sports** where with the concept of **Management Control Systems On Sport Calisthenics** can solve 3 control problems that have been **discussed in the management control system** by previous inventors. Continuing prior **research on sports and business relationships** that have a very large correlation to improve **organizational performance and, comparing the Management Control Systems of Merchant and Stede (2007), Malmi and Brown (1980)**, most of which fail due to **illusion of control**. The **type of research used is explanatory research (basic research)** with **qualitative approach method**. Where this **research is fundamental** and aims to obtain information, information, **data about things that have not been known** related to management control system. The results **of the study found differences in the concept of SPM Merchant and Stede (2007), Malmi and Brown (1980) with the SPM concept of Calisthenics** that controls employees in the organization by **building awareness from within** or internal control can be more effective to overcome 3 control issues and overcome the failure Implementation of manajamen control due to illusion of control.*

*Keywords: Management Control System, Illsion of control, Calisthenics sports.*

**PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi ini, seluruh perusahaan dituntut untuk menyediakan layanan prima, baik bagi perusahaan penyedia jasa maupun penyedia produk fisik. Perusahaan agar dapat

menyediakan layanan prima maka perlu adanya sumber daya manusia yang memegang peranan penting karena, sumber daya manusia menjadi dasar fondasi dari perusahaan tersebut. Banyak kasus permasalahan perusahaan kelas dunia yang kalah saing akibat kualitas proses manajemen yang sangat buruk salah satu contohnya seperti perusahaan *Ford* yang berasal dari Amerika di awal tahun 2016 yang menutup dealernya yang berada di Indonesia karena merosotnya jumlah penjualan di tahun 2015 sebesar 50% hal ini terjadi karena adanya ketergantungan terhadap import spare part jika ada klaim garansi dari pelanggan yang harus menunggu cukup lama sehingga pelanggan dirugikan. Jika kita melihat dari segi teknologi yang dikembangkan *Ford* justru unggul karena telah menciptakan *Hill Start Assist* atau teknologi parkir dengan sendiri. Jadi ada 2 kemungkinan akar permasalahan *Ford* yaitu kualitas manajemen atau orang (karyawan). Jika kita melihat lebih dalam kualitas proses manajemen sangat bergantung pada orang yang terlibat, mereka adalah perancang dan pelaku proses manajemen. Hal ini didukung dengan penelitian Lin dan Tseng (2005) menjelaskan bahwa nilai dari perusahaan besar tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologi, informasi, dan pemegang saham namun juga bergantung pada asset asset tidak berwujud lainnya.

Dari contoh diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu perusahaan dalam keberhasilan kinerja perusahaan. Jadi manusia merupakan hal yang penting karena manusia merupakan *intangible asset* pelaku proses manajemen yang menentukan suksesnya organisasi serta manusia merupakan elemen yang paling sulit untuk dikendalikan. Sistem pengendalian management yang salah satunya didefinisikan oleh Abernethy dan Chua (1996) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen sebagai mekanisme pengendalian yang dirancang dan diimplementasikan oleh manajemen untuk meningkatkan profitabilitas kesesuaian tindakan anggota terhadap tujuan yang ingin dicapai organisasi. Tindakan anggota itu sendiri tidak lain berupa aktivitas yang dilakukan oleh manusia yang akan berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi ke depan. Perbedaan aktivitas karena memiliki latar belakang yang berbeda serta faktor- faktor berpengaruh lainnya yang pada akhirnya menjadikan suatu tantangan sendiri bagi seorang manajer untuk meningkatkan profitabilitas kesesuaian tindakan para anggota sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai.

Disisi lain, menurut penelitian Chadwik (2009) sejarah olahraga bisa dibilang lebih kaya daripada bentuk aktivitas manusia. Olahraga telah berkembang dengan beragam diseluruh dunia sebagai upacara, perayaan, mengejar fisik, aktivitas santai hingga saat ini semakin meningkat

bahkan digunakan untuk bisnis. Sebagai contoh, kasus sepak bola di Inggris yang membuat orang percaya bahwa olahraga tersebut muncul berabad-abad, oleh karena itu memberikan kedalaman dan konteks yang tak tertandingi oleh sektor industri lainnya saat ini. Pada pergantian abad, dan mengingat perubahan teknologi dan media, pengaruh peraturan dari badan-badan seperti Uni Eropa, internasionalisasi dan globalisasi, dan prevalensi ekonomi pasar bebas, pemikiran berorientasi bisnis mulai meluas ke sejumlah olahraga besar. Menurut Beech (2004) dalam Chadwick (2009) olahraga sepak bola yang telah berkembang sedemikian rupa menunjukkan karakteristik olahraga yang sangat penting yaitu tertanam secara sosial, budaya, menjadi sesuatu yang khas dan unik. Hal ini meningkatkan loyalitas fans terhadap merek di dalam olahraga tertentu sehingga menciptakan peluang **secara komersial** dalam bisnis. Tanpa adanya pengendalian yang telah direncanakan sebelumnya, akan mempengaruhi tingkat kelayakitas fans tersebut.

Dari segi aktivitas yang **perlu dikendalikan, disini peneliti** bisa melihat adanya suatu hubungan antara olahraga dengan bisnis. Adapun permasalahan antara bisnis dengan olahraga yang perlu diatasi yaitu **mempengaruhi tingkat kelayakitas fans**. Sementara di dalam penelitian Chadwick (2009) menimbulkan **pertanyaan filosofi yaitu, apakah manajemen bisnis olahraga adalah kegiatan ekonomi yang rasional?** Pertanyaan ini menjadi perhatian bagi manajer olahraga yang mengatakan **bahwa manajemen olahraga cenderung** memiliki landasan sosial psikologis sama seperti ekonomi. Menurut Neale (1964) **esensi olahraga** adalah ketidakpastian dalam hasil yang berkaitan **dengan sebuah tim atau individu, hal ini** yang membedakan konsep manajemen pada umumnya **dengan manajemen sektor olahraga**. Dimana semakin tinggi pengetahuan, kemampuan, ketrampilan **dalam individu** mempengaruhi jalannya manajemen sektor olahraga dalam kontes pertandingan, yang artinya tidak ada seorangpun tahu siapa yang memenangkan pertandingan, perlombaan, atau kejuaraan disinilah yang menarik perhatian orang-orang. Jadi bisa dikatakan esensi olahraga merupakan melestarikan ketidakpastian hasil dalam suatu kejuaraan untuk menarik perhatian banyak orang sehingga sektor bisnis dalam olahraga dapat meningkat dan mempengaruhi sektor lainnya. Disinilah yang menjadi tantangan pihak manajemen dalam menjaga ketidakpastian dalam perlombaan, liga, kompetisi dan turnamen.

Dapat dilihat dari penelitian diatas bahwa adanya korelasi olahraga dengan bisnis yang dapat mempengaruhi bisnis, baik dalam adanya aktivitas-aktivitas yang sama dengan aktivitas perancangan dan pengimplementasian spm. Adapun Menurut penelitian yang dilakukan oleh

Duhaimé & Schwenk (1985), serta Rosanas & Velilla (2005) menjelaskan mengenai *Illusion of Control* dimana sebuah kondisi yang nampaknya terkendali namun sebenarnya tidak. Hal ini membuat implementasi dari SPM selalu gagal. Kegagalan implementasi SPM milik Merchant dan Stede (2007) serta Malmi dan Brown (1980) karena pengendalian yang dilakukan dari luar dari atasan kepada bawahan. Maka dari itu untuk mengatasi 3 permasalahan dalam mengendalikan sumber daya manusia penulis ingin mentafsirkan suatu teori yang didapat dalam olahraga *calisthenics* dengan melihat sistem pengendalian manajemen dimana olahraga itu dapat membuat setiap individu mengenali diri sendiri serta menguasai diri sendiri yang dimana dengan konsep SPM *Calisthenics* pengendalian yang dimulai dari dalam diri sendiri.

Berdasarkan latar belakang, ketertarikan peneliti, dan tujuan penelitian, maka peneliti membuat *research question* dari penelitian ini, dimana dari *research question* pertama hingga akhir akan membantu menjawab tujuan dari penelitian ini. *Research question* dari penelitian ini, sebagai berikut :

1. Bagaimanakah perkembangan olahraga *calisthenics*?
2. Bagaimana analogi olahraga *calisthenics* didalam dunia bisnis?
3. Bagaimanakah esensi Sistem pengendalian manajemen pada olahraga *calisthenics*?
4. Bagaimanakah perbandingan konsep sistem pengendalian manajemen Merchant dan Stede (2007), Malmi dan Brown (1980) dengan sistem pengendalian manajemen pada olahraga *calisthenics*?

## **TELAAH TEORITIS**

Di bab ini peneliti akan membahas sistem pengendalian manajemen kedalam tiga versi yaitu Merchant dan Van der Stede, Malmi dan Brown, pertama-tama dimulai dari Merchant dan Van der Stede (2007) mengatakan definisi sistem pengendalian manajemen sebagai sistem yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi. Abernethy dan Chua (1996) dalam Malmi dan Brown (1980) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai mekanisme pengendalian yang dirancang dan diimplementasikan oleh manajemen untuk meningkatkan profitabilitas kesesuaian tindakan anggota terhadap tujuan yang ingin dicapai organisasi. Dari kedua definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen

memang didesain untuk mencegah terjadinya perilaku yang menyimpang dari tujuan sehingga berdampak buruk pada kinerja organisasi.

Ada tiga masalah utama terkait sistem pengendalian manajemen hal ini lebih sering dikenal *control problem* antara lain:

1. Lack of Direction

Dimana para karyawan tidak mengetahui dengan jelas apa yang sebenarnya diinginkan oleh organisasi terhadap diri mereka sehingga hal ini dapat menyebabkan kurangnya komunikasi antara bawahan dengan atasan. Dari sinilah sistem pengendalian manajemen dibutuhkan agar dapat menyampaikan kepada bawahan bagaimanakah mereka seharusnya berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Motivational Problem

Hal ini berhubungan dengan motif para karyawan yang tidak selaras atau tidak satu pemikiran dengan tujuan organisasi. Karena ketidak selarasan antara tujuan karyawan dengan organisasi dapat menyebabkan kerugian organisasi oleh para karyawan demi kepentingan pribadi walaupun mereka sebenarnya mengetahui tujuan organisasi itu.

3. Personal Limitations

Dalam hal ini karyawan telah mengetahui apa yang diharapkan dari diri mereka dan memiliki motivasi untuk bekerja baik namun adanya keterbatasan karyawan secara personal dalam hal intelegensi, pelatihan, pengetahuan, maupun pengalaman ketika menjalankan tugas sehingga hasil yang dicapai tidak maksimal.

Menurut Merchant dan Stede (2007) pengendalian manajemen yang baik pun tidak dapat menjamin bahwa kemungkinan kegagalan tidak akan terjadi, namun melalui sistem pengendalian manajemen ketiga masalah tersebut dapat diatasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat *explanatory research* dan menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan diperoleh dari wawancara, observasi, dokumentasi dengan pelatih (*trainer*), *founder* komunitas *Calisthenics*, buku, web, artikel, video orang populer didalam *Calisthenics*. Kemudian data yang didapat disaring dengan Analisis Wacana dalam melakukan penelitian ini menggunakan paradigma Konstruktivis yang memiliki tujuan untuk mengungkapkan makna-makna yang terkandung dalam wacana baik secara teks maupun konteks. Dalam hal ini, proses analisis wacana dapat dilalui dengan tiga tahapan yang penting yaitu: 1. Eksplorasi; 2. Interpretasi; 3. Kontekstualisasi. Setelah menyaring data yang didapat kemudian peneliti melakukan Validitas untuk memastikan bahwa data dan informasi yang didapat benar-benar akurat serta dapat diandalkan (*Reliable*).

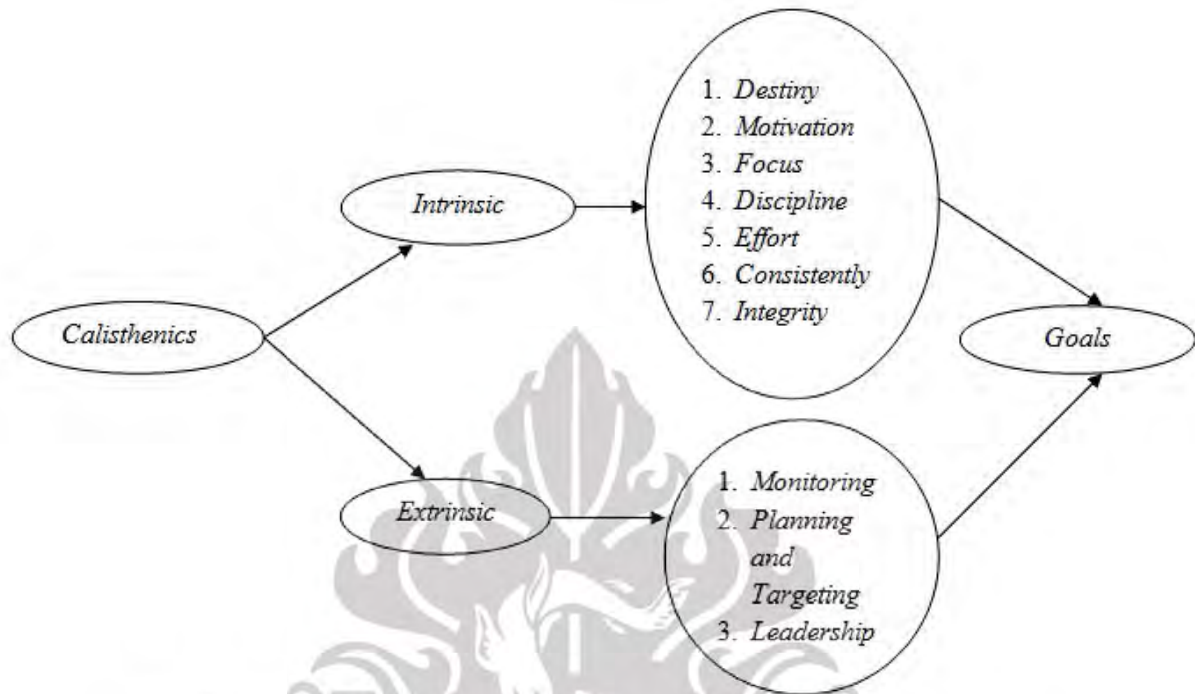
### **Metode pengumpulan data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis data, wawancara secara semi struktur dan observasi namun disini peneliti terjun langsung dalam olahraga ini jadi peneliti sebagai observasi partisipan karena mengikuti dari awal hingga akhir olahraga ini bahkan sampai saat ini tetap berlatih. Analisis data dengan menggali informasi dari video dokumentasi, analisis artikel, web, buku yang membahas *Calisthenics*. Metode wawancara semi struktur dengan cara menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu, kemudian mengembangkannya sehingga dapat menggali lebih dalam terkait informasi yang relevan. Observasi dilakukan guna melihat kejadian sesungguhnya yang terjadi supaya dapat dilihat relevansinya dengan metode wawancara dan dokumentasi, serta melakukan validitas untuk mengkonfirmasi apakah pengetahuan yang didapat dari olahraga ini sama dengan pengetahuan yang disampaikan dari *trainer* dan juga apa yang didapat peneliti secara pribadi. Kemudian data yang didapat diinterpretasikan dengan Analisis Wacana ke bab 4 untuk analogi *Calisthenics* dengan dunia bisnis, dan yang terakhir di bab 5 untuk mengkontekstualisasikan hasil informasi dan pengetahuan mengenai *Calisthenics* kedalam Sistem Pengendalian Manajemen dimana dapat menjawab permasalahan *Research Question* di bab 1 yang telah dijelaskan.

### ANALOGI *CALISTHENICS* PADA BISNIS

<i>Calisthenics</i>	Bisnis
<p>Tujuan</p> <p><i>Calisthenics</i> memiliki tiga komponen dalam tujuannya yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kesehatan tubuh</li> <li>2. Mencapai <i>body transformation</i></li> <li>3. Menjadi pemain <i>fresstyle</i></li> </ol>	<p>Tujuan</p> <p>Bisnis juga memiliki tiga komponen dalam tujuannya yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi terhadap profit</li> <li>2. Orientasi tidak terhadap profit</li> </ol>
<p>Menu</p> <p>Menu berguna bagi para olahragawan <i>calisthenics</i> untuk mencapai tujuan yang diinginkan karena setiap tujuan yang berbeda haus menggunakan menu yang berbeda juga.</p>	<p>Strategi</p> <p>Strategi berguna sebagai petunjuk untuk para karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi sehingga dapat terealisasi dengan adanya strategi.</p>
<p>Sistem / Prosedur</p> <p>Prosedur berguna untuk memberikan cara kerja menu sehingga selama proses berjalan benar maka hasil yang diinginkan dan target yang ditetapkan akan tercapai.</p>	<p>Sistem / Prosedur</p> <p>Sistem berguna untuk menuntun para karyawan untuk bekerja sesuai dengan urutannya saat melaksanakan strategi yang telah dibuat agar tercapainya tujuan organisasi.</p>
<p>Alat/ Fasilitas</p> <p>Alat berfungsi untuk mencapai tujuan para olahragawan sehingga hasilnya lebih cepat, akurat, dan mudah.</p>	<p>Teknologi/ Fasilitas</p> <p>Fasilitas pun juga berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi dalam mencapai tujuan dengan cepat, akurat, dan mudah.</p>
<p>Manusia</p> <p>Manusia disinilah yang menjadi faktor kesuksesan dalam masing-masing individu untuk mencapai tujuan atau <i>goal</i> masing-masing.</p>	<p>Manusia</p> <p>Begitupun juga dengan di organisasi tidak lepas dari peran manusia yang memiliki berbagai latar belakang dan tujuan yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan organisasi.</p>

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN



**Gambar 5.1 – Sistem Pengendalian Manajemen dari konsep olahraga**

*Calisthenics*  
(Sumber: Peneliti)

Kesimpulan untuk pengendalian yang paling dominan didalam Sistem Pengendalian Manajemen dalam konsep berpikir *Calisthenics* yaitu pengendalian internal karena apabila individu tersebut memiliki kendali atas dirinya yang sangat baik serta ditopang dengan memiliki kesadaran akan tujuan, motivasi, disiplin, konsistensi, daya juang maka tujuan lebih mudah tercapai dibanding dengan menggunakan pengendalian dari eksternal. Karena apabila pengendalian eksternal dilakukan dengan sangat ketat namun apabila individu dan karyawan tidak memiliki kendali atas dirinya yang sangat baik maka tujuannya pun tidak akan tercapai karena apabila tujuan dari organisasi tidak selaras dengan organisasi secara tidak langsung ada kontra didalam diri karyawannya serta yang melalui dan melakukan proses olahraga maupun proses kerja itu individu dan karyawan itu sendiri yang mengetahui batas kelemahan dan kelebihan mereka. Karena faktor orang bergerak untuk menjalankan tugasnya atau tidak adalah



faktor internalnya sendiri. Semakin aktif individu dan karyawan dalam proses menyelesaikan latihan maupun tugasnya maka semakin cepat diri internalnya beradaptasi baik secara fisik, pikiran, dan mental sehingga tujuan yang diinginkan semakin dekat.

**Perbandingan konsep sistem pengendalian manajemen Merchant dan Stede (2007), Malmi dan Brown (1980) dengan sistem pengendalian manajemen pada olahraga *Calisthenics*.**

**Tabel 5.1 – Perbandingan Konsep Sistem Pengendalian Manajemen**

Pembanding	Malmi dan Brown (1980)	Merchant dan Stede (2007)	<i>Calisthenics</i>
Sudut pandang sistem pengendalian manajemen	Lebih berfokus terhadap pengendalian eksternal	Lebih berfokus terhadap pengendalian eksternal	Berfokus pada pengendalian dari dalam diri
Sifat	Bersifat formal	Bersifat formal	Bersifat informal
Pemicu Pengendalian	Yang menjadi pemicu ada lingkungan sekitar	Yang menjadi pemicu ada lingkungan sekitar	Yang menjadi pemicu dari dalam diri sendiri
<i>Reward and Compensation</i>	<i>Punishment</i> diberikan dari pihak luar	<i>Punishment</i> diberikan dari pihak luar	<i>Punishment</i> didapat dari dalam sendiri (secara <i>Intrinsic</i> )
Faktor pengendali	Faktor pengendali dari eksternal	Faktor pengendali dari eksternal	Faktor pengendali dari dalam diri
Pengawasan ( <i>Monitoring</i> )	Dilakukan karena sebuah nilai yang telah ada	Dilakukan karena sebuah nilai yang telah ada	Dilakukan secara terus menerus
<i>Focus</i>	Berfokus kepada hasil untuk membandingkan hasil kinerja dengan standard (umpan	Berfokus kepada hasil untuk membandingkan hasil kinerja dengan standard (umpan	Berfokus kepada proses latihan yang tepat sesuai dengan standard

	balik)	balik)	
--	--------	--------	--

1. Dimana sistem pengendalian manajemen dari sudut pandang *Calisthenics* lebih menekankan pengendalian dari dalam diri yang berbeda dari pada pengendalian dari luar seperti konsep sistem pengendalian manajemen Merchant dan Stede (2007) serta Malmi dan Brown (1980). Dengan adanya konsep pengendalian dari dalam diri yang membangun kesadaran diri didalam individu dan karyawan bahwa tujuan olahraga *Calisthenics* dan tujuan organisasi selaras dengan tujuan yang ingin dicapai maka otomatis akan memberikan kinerja yang jauh lebih baik dibanding dikendalikan oleh atasan secara eksternal.
2. Penerapan sistem pengendalian **manajemen** dari sudut pandang olahraga *Calisthenics* dilakukan secara informal namun **pengendalian** yang dilakukan oleh Merchant dan Stede (2007) serta Malmi dan **Brown (1980) dengan formal**. Informal didalam *Calisthenics* dijelaskan secara lisan **sedangkan sistem pengendalian manajemen** Merchant dan Stede (2007) serta Malmi dan **Brown (1980) lebih dari lisan** atau berupa tulisan dari dalam organisasi itu sendiri. **Dengan adanya SPM dengan sifat informal** membuat batasan antara pelatih dengan member itu **hilang jadi semakin akrab dan serasa** keluarga sendiri. Formal membuat adanya rasa **hormat terhadap atasan sehingga ada** batasan antara bawahan dan atasan.
3. *Calisthenics* **pengendalian** dari **luar dengan cara membangun** budaya yang tidak hanya sehat namun **menyenangkan sehingga lingkungan latihan** individu atau member serasa seperti rumah sendiri dan **saling berbagi ilmu mengenai** membangun diri untuk mencapai tujuan. Budaya yang dibangun *Calisthenics* dipengaruhi oleh pengendalian dari dalam diri dimana konsisten dalam melakukan latihan secara terus menerus agar tubuh dapat semakin cepat beradaptasi sehingga naik ke tingkat yang lebih tinggi yang membuat semakin dekat dengan tujuan individu atau member. Budaya yang dibangun didalam Sedangkan Malmi dan Brown (1980) membangun budaya dengan melihat nilai yang dimiliki dari karyawan apakah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Merchant dan Stede (2007) yang membangun budaya konsistensi dari luar karena manajer menentukan budaya untuk keberhasilan organisasi jadi karyawan mau tidak mau ikut melakukan dan mematuhi budaya yang dibangun.

4. *Calisthenics* memiliki pengendalian hasil dari dalam diri yang berfokus pada tujuan yang diinginkan oleh individu atau member namun disini apabila hal itu tidak belum dicapai oleh individu atau member maka tidak mendapat hukuman atau *punishment* dari pelatih atau *coach*. Namun mendapat hukuman atau *punishment* dari dalam diri karena individu atau member itu sendiri yang rugi karena tidak mendapatkan hasil yang diinginkan. Sedangkan pengendalian hasil dari Merchant dan Stede (2007) serta Malmi dan Brown (1980) memberikan hukuman terhadap karyawan yang tidak mencapai target yang diinginkan oleh organisasi.
5. Didalam pengendalian *Extrinsic* olahraga *Calisthenics* yaitu *monitoring* selalu dilakukan setiap proses latihan oleh pelatih atau *coach* untuk meminimalkan kesalahan individu atau member saat melakukan gerakan **didalam menu** latihan sekalipun individu atau member itu sudah sangat lama menjalani **olahraga ini karena** didalam *Calisthenics* apabila gerakan kurang tepat maka hasilnya **tidak akan optimal. Jadi dapat** dikatakan bahwa pengendalian *Calisthenics* lebih berfokus pada proses latihan yang tepat dan sesuai dengan standard yang diberikan oleh pelatih atau *coach*. **Sedangkan di** sistem pengendalian manajemen milik Merchant dan Stede (2007) serta Malmi dan Brown (1980) pengawasan terbentuk dari budaya organisasi **dilakukan** karena adanya sikap, nilai, norma yang dibagikan didalam organisasi itu. **Bisa dikatakan** pengendalian budaya yang dibentuk lebih melihat kepada **hasil dari** pada proses karena
6. Sistem pengendalian **manajemen pada olahraga** *Calisthenics* berfokus pada proses yang tepat karena apabila proses latihan tepat otomatis **hasil** untuk mencapai target dan tujuan semakin dekat. Sedangkan Malmi dan Brown (1980) dalam *Cybernetic control* lebih berfokus kepada hasil dimana melakukan umpan balik atas hasil kinerja dengan standard yang telah ada.

## **KESIMPULAN**

Untuk mengatasi bentrokan kepentingan maka mau tidak mau organisasi harus mengetahui motif karyawan yang bekerja tujuannya apa agar organisasi tidak salah dalam menempatkan karyawannya. Agar organisasi dapat mengetahui motif karyawannya disini dengan Sistem Pengendalian Manajemen dalam konsep berpikir *Calisthenics* membangun kesadaran dari dalam diri membuat karyawan mengerti bahwa tujuan dari organisasi selaras dengan tujuannya

yang membuat tidak adanya benturan kepentingan antara bawahan dan atasan. Sehingga membuat *illusion of control* minim didalam lingkungan organisasi jadi Sistem Pengendalian Manajemen dalam konsep berpikir *Calisthenics* lebih efektif dan efisien karena kendali sepenuhnya ada di bawahan namun tetap dalam pengawasan atasan namun tidak seketat sistem pengendalian manajemen Merchant dan Stede (2007), Malmi dan Brown (1980). Karena apabila pengendalian yang dilakukan dari luar terhadap bawahan dengan sangat ketat maka adanya batasan yang sangat besar sehingga menimbulkan kontra di dalam diri karyawan tersebut sehingga memicu karyawan untuk mengambil keuntungan bagi mereka sendiri yang membuat *illusion of control* muncul dimana kondisi yang kelihatannya terkendali namu sangat tidak terkendali karena adanya benturan kepentingan serta kontra didalam karyawannya. Maka dari itu dengan Sistem Pengendalian Manajemen dalam konsep berpikir *Calisthenics* dapat mengatasi *illusion of control* dengan membangun kesadaran dari dalam diri karyawan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anders Pehrsson, (2007), **The Strategic States Model: strategies for business growth**, *Business Strategy Series*, Vol. 8 Iss 1 pp. 58 - 63.
- Ashotofadrenaline net. (2016). *The Pros & Cons of Calisthenics*. <http://ashotofadrenaline.net/pros-and-cons-of-calisthenics/>. (diakses tanggal 10 Desember 2016).
- Autonetmagz com. (2016). **Ini Penyebab Mobil Ford di Indonesia Terus Merosot Hingga Tutup**. <https://autonetmagz.com/ini-penyebab-penjualan-mobil-ford-di-indonesia-terus-merosot-hingga-tutup/38625/>. (diakses tanggal 10 Desember 2016).
- Bareket Almog Granit. (2012). Visionary leadership in business schools: an institutional framework. *Journal of Management Development*, Vol. 31 Iss 4 pp. 431 – 440.
- Britannica com. (2006). Friedrich Ludwig Jahn: German educator. <https://www.britannica.com/biography/Friedrich-Ludwig-Jahn>. (diakses pada tanggal 9 Desember 2016).

- Chinho Lin, Shu-Mei Tseng, (2005) "The implementation gaps for the knowledge management system", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 Issue: 2, pp.208-222.
- Christian Nielsen Marco Montemari, (2012), The role of human resources in business model performance: the case of network-based companies, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 16 Iss 2 pp. 142 – 164.
- David. Fred. R., dan David. Forest. R., (2003). *It's time to redraft your mission statement: The Journal of Business Strategy*, Volume 10.
- David. Fred. R., dan David. Forest. R., (2012). *Strategic Management: Concept and Cases*. 12<sup>th</sup> Edition. England: Pearson Education.
- David. Fred. R., dan David. Forest. R., (2015). *Strategic Management: Concept and Cases*. 15<sup>th</sup> Edition. England: Pearson Education.
- Definisipengertian com. (2016). **Pengertian Manajemen Startegi**, Tujuan dan Manfaatnya. <http://definisipengertian.net/pengertian-manajemen-strategi-tujuan-dan-manfaat/>. (diakses pada tanggal 15 Februari 2017).
- Dosenpendidikan com. (2015). **20 Pengertian dan Tujuan Bisnis Menurut Para Ahli**. <http://www.dosenpendidikan.com/20-pengertian-dan-tujuan-bisnis-menurut-para-ahli/>. (diakses pada tanggal 15 Februari 2017).
- Duhaime, I. M., & Schwenk, C.R., 1985. **Conjectures on cognitive simplification in acquisition and investment decision-making**. *Academy of Management Review*, 14(4),287-295.
- Durmaz. Vildan., Erdogan. Dilek., and Orhan. Gamze. (2014). *Adopting Mission and Vision Statements by Employees: The case of TAV Airports*. 10<sup>th</sup> International Strategic Management Conference.
- Efferin. Sujoko. Ph.D., dan Soeherman. Bonnie. M.Ak., (2010). *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta: Elex Media Indonesia.
- Efferin. Sujoko. Ph.D., (2016). *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis: Spiritualitas*. Jakarta: Yayasan Rumah Peneleh.

Fitbodybuzz com. (2012). Learn What Are the Benefits of Calisthenics. <http://fitbodybuzz.com/benefits-calisthenics/>. (diakses pada tanggal 9 Desember 2016).

Graeme Newell Kwong Wing Chau Siu Kei Wong, (2009), The significance and performance of infrastructure in China, *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 27 Iss 2 pp. 180 – 202.

Isma-ismi com. (2016). Manajemen Strategik. <http://isma-ismi.com/manajemen-strategik.html>. (diakses pada tanggal 15 Februari 2017).

Jawapos com. (2014). Sehat Tanpa Alat dan Gratis. <http://www2.jawapos.com/baca/artikel/5367/sehat-tanpa-alat-dan-gratis>. (diakses pada tanggal 9 Desember 2016).

Jill R. Helmle Isabel C. Botero **David R. Seibold** , (2014), Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms, *Journal of Family Business Management*, Vol. 4 Iss 2 pp. 110 – 132.

Jonathan Liu, Ashok Srivastava, **Hong Seng Woo**, (1998) "Transference of skills between sports and business", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22 Issue: 3, pp.93-112.

Juliana Raupp Olaf Hoffjann, (2012), Understanding strategy in communication management, *Journal of Communication Management*, Vol. 16 Iss 2 pp. 146 - 161.

Katherine T. Smith L. Murphy **Smith Tracy R. Brower** . How Work-Life Balance, Job Performance, and Ethics Connect: **Perspectives** of Current and Future Accountants, *In Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*. Published online: 27 Oct 2016; 219-238.

Laruno com. (2014). Komponen Penting Dalam Bisnis. <http://laruno.com/bisnis/start-up/komponen-penting-dalam-bisnis/>. (diakses pada tanggal 16 Februari 2017).

Merchant. K.A., dan W.A., Van der Stede., (2007). *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice-Hall: London, UK.

Romney, Marshall B. Steinbart, Paul J. 2009. *Accounting Information Systems* 12<sup>th</sup> edition. Global Edition. Pearson.

Rosana, Josep M. & Manuel Velilla, 2005. The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values, *Journal of Business Ethics* 57: p. 83-96.

Scarnati, James T., 2002. The God Father Theory of Management: An Exercise in Power and Control, *Management Decision* 40/9 (2002) 834±841.

Simon Chadwick, (2009) "From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century", *Management Decision*, Vol. 47 Issue: 1, pp.191-203.

Soeherman, Bonnie, 2014. *Analisis Wacana dan Kontekstualisasi Filsafat Sistem Pengendalian Manajemen Di Dalam Seni Perang Sun Zi dan Kitab Ramayana Walkimi pada Industri Kreatif Media Digital*. Disertasi Program Studi Ilmu Akuntansi Universitas Airlangga, Surabaya.

T. Rexwhite Enakrire O. George Onyenania, (2007), **Factors Affecting the Development of Information Infrastructure in Africa**, *Library Hi Tech News*, Vol. 24 Iss 2 pp. 15 – 20.

Wilkinson, Joseph W. Cerullo. 2004. *Accounting Information System*. America. United Stated.

