

Memaknai Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pelaku Usaha Berlatar Belakang Etnis Tionghoa di Kota Mamuju: Studi Kasus Pada PT. Passokorang

Eka Santi Oktavia¹, Mursalim², Julianty Sidik Tjan³

¹Mahasiswa Pascasarjana, Universitas Muslim Indonesia ^{2,3}Dosen Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Muslim Indonesia

Corresponding Author: Eka Santi Oktavia, e-mail: ekasanti.octvia@gmail.com, mursalim.mursalim@umi.ac.id, julianty.sidiktjan@umi.ac.id

Published: Agust , 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami penerapan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh pelaku usaha berlatar belakang etnis Tionghoa di PT Passokorang dan untuk mengetahui nilai-nilai budaya Tionghoa membentuk praktik dan pengalaman pelaku usaha dalam mengelola serta menjalankan sistem pengendalian manajemen di PT. Passokorang. Metode penelitian interpretif ini berupaya merumuskan suatu pertanyaan kemudian dianalisis berdasarkan pada pertanyaan persepsi partisipan yang diteliti. Informan yang dipilih merupakan perwakilan dari masing-masing tingkatan manajemen. Tingkatan tersebut yaitu Top Management, Middle Management, hingga Low Management. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen di PT Passokorang tidak dapat dipahami hanya dari aspek formal seperti budgeting atau SOP, tetapi juga dari nilai-nilai budaya yang menyertainya. SPM pada PT Passokorang bersifat informal dan berbasis nilai kekeluargaan. Sistem pengendalian tidak didesain secara formal melalui SOP atau kebijakan tertulis, melainkan melalui komunikasi langsung, kepercayaan antar anggota keluarga, dan keterlibatan aktif pemilik dalam proses operasional. Budaya Tionghoa mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan mekanisme kontrol. Nilai-nilai seperti loyalitas, harmoni, dan penghormatan terhadap otoritas menjadi fondasi dalam menjalankan kontrol. Pemilik perusahaan memegang peran sentral dalam pengawasan dan arah strategis, sehingga kontrol yang dijalankan bersifat top-down dan terinternalisasi.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen; Pelaku Usaha; Budaya Tionghoa.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini diperhadapkan pada persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan kompleks sehingga akan banyak permasalahan dan kendala yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan untuk dapat mengelola kegiatan perusahaannya secara efektif dan efisiensi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan dapat dilakukan secara lancar dan tersusun rapi apabila pada perusahaan tersebut terdapat suatu sistem yang dapat membantu pelaksanaan setiap kegiatan perusahaan tersebut.

Perusahaan merupakan tempat terjadinya kegiatan produksi dan berkumpulnya semua faktor produksi barang dan jasa. Setiap perusahaan memiliki sistem-sistem dasar yang merupakan rangkaian beberapa prosedur yang saling berhubungan sehingga membentuk struktur terpadu sebagai acuan dalam mencapai tujuan perusahaan. Era digital yang serba cepat dan penuh dengan ketidakpastian ini memerlukan sistem pengendalian manajemen yang relevan dan efektif. Dimana

sistem pengendalian manajemen ini telah menjadi alat vital bagi perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya.

Sistem pengendalian manajemen merupakan proses yang mencakup pengumpulan, pengukuran, dan analisis informasi guna memantau kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya. Penerapan sistem pengendalian manajemen (SPM) di perusahaan sudah menjadi salah satu fokus utama penelitian akuntansi baik di negara maju maupun negara berkembang. Management Control System (MSC) adalah konsep sistem pengendalian manajemen yang terkandung pengertian proses pengendalian dan struktur pengendalian sebagai sistem pengendalian manajemen secara keseluruhan. Struktur dan proses dalam sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan dua elemen utama yang saling berkaitan. Struktur diartikan sebagai kerangka sistem yang terdiri atas bagian-bagian yang membentuk sistem itu sendiri. Sementara itu, proses dalam SPM menjelaskan bagaimana masing-masing bagian dalam sistem tersebut bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan organisasi serta memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Suwadi (1999) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen mengacu pada perancangan, instalasi, dan pengoperasian sistem perencanaan serta pengendalian manajemen. Sistem ini mencakup struktur organisasi, hubungan antarunit dalam organisasi, hubungan antar pusat tanggung jawab, pengukuran kinerja, serta aliran informasi di antara pusat-pusat tanggung jawab tersebut.

Fokus utama kajian dalam SPM adalah perilaku sumber daya manusia. Keberhasilan kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas pimpinan dan bawahan, serta pemahaman mereka terhadap tugas masing-masing. Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai memerlukan suatu sistem yang mampu mengakomodir keseluruhan komponen yang ada serta mampu diperhadapkan pada tantangan berupa perkembangan kebutuhan sistem tata kelola (manajemen) sumber daya manusia yang meningkat dengan pesatnya. Oleh karena itu, pengendalian manajemen menjadi penting untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan.

Fungsi kontrol dalam SPM untuk sumber daya manusia telah lama dikemukakan oleh para ahli. Menurut Henry Fayol (1916), fungsi pengendalian adalah proses yang memastikan bahwa segala sesuatu yang dilakukan sesuai dengan rencana, instruksi, dan prinsip yang telah ditetapkan. Pengawasan diperlukan untuk mengidentifikasi kesalahan, memperbaikinya, dan mencegah agar tidak terulang. Sementara itu, menurut Harold Koontz (1961), fungsi pengendalian mencakup pengukuran dan koreksi terhadap kinerja demi memastikan bahwa tujuan perusahaan dan rencana yang telah dirancang dapat tercapai sebagaimana mestinya.

Menariknya, saat ini sekitar 80 persen perusahaan di Indonesia didominasi oleh perusahaan keluarga etnis Tionghoa (Hopper, 2005). Perusahaan keluarga memiliki peranan penting dalam

ekonomi negara maju dan berkembang. Penelitian akuntansi terdahulu atas bisnis keluarga Tionghoa yang berfokus pada sistem pengendalian manajemen terutama di Indonesia lebih membahas dua aspek yaitu kepentingan perusahaan dan lingkungan budaya. Di Sulawesi Barat terkhusus di Kota Mamuju, pengusaha yang berasal dari latar belakang etnis Tionghoa telah memperlihatkan eksistensi dan peranan mereka dalam menunjang perekonomian daerah.

Etnis Tionghoa di Mamuju memiliki kontribusi yang signifikan terhadap perkembangan perekonomian daerah melalui aktivitas usaha yang sebagian besar dijalankan dalam bentuk perusahaan keluarga. Perusahaan-perusahaan ini umumnya bergerak di sektor perdagangan, distribusi bahan pokok, bahan bangunan, serta produk elektronik, sehingga berperan penting dalam menjaga stabilitas suplai barang dan kelancaran aktivitas ekonomi masyarakat. Selain itu, mereka juga berperan sebagai penyedia lapangan kerja bagi tenaga kerja lokal serta memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui kewajiban perpajakan dan retribusi. Ketahanan usaha yang dikelola secara lintas generasi, dikombinasikan dengan kemampuan adaptasi terhadap dinamika pasar serta etos kerja yang tinggi, menjadikan komunitas Tionghoa sebagai representasi pengusaha daerah yang tangguh dan berdaya saing. Lebih dari sekedar pelaku ekonomi, komunitas ini juga menunjukkan kemampuan dalam membangun hubungan sosial yang harmonis dengan masyarakat lokal, sehingga turut memperkuat integrasi sosial dan kohesi budaya di wilayah Mamuju. Hal ini memberikan tantangan tersendiri dalam penerapan SPM, terutama dalam konteks budaya, struktur organisasi, serta mekanisme kontrol dalam perusahaan keluarga.

Penelitian ini berkontribusi dalam memperdalam pemahaman mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen (SPM) secara kontekstual, khususnya dalam lingkungan sosial-budaya yang melingkupinya. Lingkungan sosial-budaya memberikan ruang bagi transformasi SPM di perusahaan keluarga, yang memungkinkan terjadinya penyesuaian terhadap praktik bisnis yang lebih pragmatis dan adaptif. Pendekatan budaya dalam studi SPM menjadi kunci penting dalam mengarahkan operasional dan strategi perusahaan, karena dapat menyederhanakan proses dan mengoptimalkan kontrol terhadap hasil yang dicapai, terutama dalam konteks perusahaan keluarga.

Sejalan dengan pandangan Efferin (2010) dan Aguinis (2012), terdapat kebutuhan mendesak akan studi-studi yang mengkaji bagaimana SPM diterapkan dan ditransformasikan dalam perusahaan keluarga etnis Tionghoa di berbagai wilayah di Indonesia. Penelitian semacam ini dapat mengungkap isu-isu budaya yang berkaitan dengan sistem kinerja secara lebih rinci dan kontekstual. Selain itu, hal ini juga mengafirmasi gagasan Verin (2007) yang menekankan pentingnya pemahaman terhadap realitas sosial dan akuntansi yang terjadi di tiap daerah melalui pendekatan lokal.

Penelitian ini memiliki dua fokus utama, yaitu: (1) mengeksplorasi dinamika proses pengendalian manajemen dalam bisnis milik keluarga, serta (2) menganalisis pengaruh budaya masyarakat terhadap proses pengendalian tersebut. Dalam konteks ini, studi dilakukan dengan memahami budaya bisnis keluarga dari sudut pandang para pemilik, peserta organisasi, dan

karyawan. Perusahaan keluarga etnis Tionghoa secara historis dan filosofis erat kaitannya dengan nilai-nilai Konfusianisme, yang dijadikan sebagai ideologi dasar dalam mengatur kehidupan dan usaha keluarga. Budaya Konfusianisme ini menjadi fondasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan membentuk sistem pengendalian yang selaras dengan nilai-nilai kolektivisme, hierarki, dan loyalitas dalam keluarga maupun organisasi.

Selama ini, banyak penelitian terdahulu lebih berfokus pada studi usaha formal dari kelompok etnis tertentu di wilayah tertentu, dengan pendekatan yang cenderung umum dan bersifat makro. Namun, masih sangat terbatas bahkan belum ditemukan penelitian yang secara mendalam mengkaji sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh etnis Tionghoa, khususnya dalam konteks lokal seperti di Kota Mamuju. Padahal, komunitas Tionghoa di Mamuju memiliki peran penting dalam aktivitas ekonomi daerah dan menjalankan praktik bisnis keluarga yang khas, sehingga menarik untuk diteliti lebih lanjut dari perspektif sistem pengendalian manajemen yang berbasis budaya.

Sebagaimana temuan (Tabah, Rizki et al., 2019) dalam penelitiannya terhadap penerapan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan keluarga UD. KBF, ditemukan bahwa perusahaan keluarga etnis Tionghoa dalam unit usaha tersebut secara konsisten menerapkan nilai-nilai budaya Konfusianisme dalam menjalankan aktivitas bisnis mereka. Nilai-nilai seperti hierarki, loyalitas keluarga, keharmonisan, serta kerja keras menjadi landasan dalam pengambilan keputusan dan mekanisme pengendalian manajemen internal perusahaan. Temuannya juga menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen pada perusahaan keluarga etnis Tionghoa di UD. KBF telah diterapkan dengan baik dan terstruktur. Penelitian tersebut mengungkap bahwa nilai-nilai budaya Konfusianisme tidak hanya menjadi dasar etika dan perilaku bisnis, tetapi juga tercermin secara nyata dalam praktik pengendalian manajemen yang dijalankan. Nilai-nilai ini memperkuat sistem kendali melalui penekanan pada disiplin, tanggung jawab, dan keterikatan emosional antar anggota organisasi. Lebih lanjut, penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif terbukti memberikan manfaat signifikan, antara lain dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, efisiensi operasional, dan pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan.

Temuan lain dari (Aji Sampurna S. & Sujoko Efferin, 2014) yang meneliti tentang rancangan sistem pengendalian manajemen berbasis Familiness dalam mendukung keberlangsungan bisnis keluarga CV. KL di Surabaya menjelaskan tentang konsep SPM yang informal di perusahaan keluarga Tionghoa CV. KL yang menyoroti kurangnya formalitas dan kebutuhan budaya Familiness sebagai dasar pembentukan sistem control yang lebih terstruktur. Penelitian ini menemukan bahwa CV. KL masih bergantung kepada pemilik perusahaan dan belum pernah terdapat upaya untuk membangun kultur perusahaan. CV. KL membutuhkan Familiness sebagai dasar untuk membentuk budaya perusahaan dan penerapan sistem pengendalian manajemen secara formal. Hasil

pembahasan menunjukkan bahwa kombinasi Familiness dan sistem pengendalian manajemen dapat memberikan dampak positif bagi keberlangsungan bisnis keluarga CV. KL.

Pada penelitian ini, penulis menggabungkan analisis budaya dengan penerapan sistem pengendalian manajemen dalam konteks kewirausahaan, guna menciptakan perspektif baru dalam memahami dinamika ekonomi lokal. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana nilai-nilai budaya memengaruhi perilaku organisasi, khususnya dalam pengambilan keputusan dan pengendalian aktivitas bisnis dalam perusahaan keluarga. Integrasi antara kajian budaya dan perilaku kewirausahaan juga membuka ruang bagi pemahaman yang lebih luas tentang dinamika ekonomi global, dengan menyoroti praktik-praktik lokal yang bersifat unik namun relevan secara universal. Penelitian ini menekankan bahwa praktik budaya tidak dapat dipisahkan dari praktik manajerial, karena keduanya saling membentuk dan memengaruhi perilaku manusia dalam mengelola serta mengendalikan entitas bisnis.

Di Kota Mamuju, keberadaan berbagai bentuk usaha baik mikro maupun makro menjadi tulang punggung ekonomi daerah. Entitas-entitas bisnis ini melibatkan pelaku usaha dari berbagai latar belakang budaya, termasuk etnis Tionghoa dan kelompok masyarakat lokal. Aktivitas ekonomi yang mereka jalankan menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan usaha, terutama dalam menghadapi dinamika ekonomi yang terus berubah. Purnomo et al. (2018) menyatakan bahwa usaha lokal berperan penting dalam menjaga perputaran barang dan jasa, mempertahankan mata pencaharian masyarakat, serta memperkuat ketahanan ekonomi daerah.

Namun demikian, keberagaman budaya yang ada di Mamuju juga membawa tantangan tersendiri, khususnya dalam pengelolaan entitas bisnis. Perbedaan nilai, norma, dan pendekatan dalam berwirausaha antara etnis Tionghoa dan masyarakat lokal dapat memengaruhi dinamika kerja, komunikasi organisasi, serta sistem pengendalian manajemen yang diterapkan. Oleh karena itu, pemahaman yang lebih dalam mengenai pengaruh budaya terhadap praktik manajerial menjadi sangat penting untuk mendorong keberhasilan dan keberlanjutan bisnis di tengah pluralitas budaya. PT Passokorang sendiri merupakan salah satu perusahaan yang selama ini telah membuktikan eksistensinya sebagai salah satu perusahaan jasa konstruksi yang patut diperhitungkan di Sulawesi Barat, pemilik dari bisnis ini yaitu Wilianto Tanta merupakan seorang pebisnis yang terkenal baik pada rekam jejaknya dan sekarang menjabat sebagai ketua umum PSMTI (Paguyuban Sosial Marga Tionghoa Indonesia) yang merupakan organisasi kemasyarakatan yang mewadahi suku Tionghoa di Indonesia sejak tahun 1998. Pelaku pasar dan pemangku kepentingan seperti pemerintah daerah dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk merancang program pengembangan sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan daerah setempat sehingga diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi semua pihak yang terlibat. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti menulis tesis dengan judul “Memaknai Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pelaku Usaha Berlatar Belakang Etnis Tionghoa di Kota Mamuju (Studi Kasus pada PT. Passokorang)”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah studi kuantitatif interpretif yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami penerapan sistem pengendalian manajemen pada pelaku usaha etnis Tionghoa di Kota Mamuju dengan mengambil studi kasus pada PT Passokorang. Pendekatan kuantitatif interpretif dipilih karena penelitian akan berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap fenomena sosial budaya, nilai-nilai dan praktik akuntansi yang dipengaruhi oleh konteks budaya etnis Tionghoa. Proses penelitian ini secara interaktif dan makna yang tidak terukur oleh data statistik dan bertujuan untuk menggali berbagai informasi secara lebih mendalam serta memungkinkan untuk mendapatkan hal-hal yang tersirat. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara mendalam, sehingga harus berinteraksi langsung dengan sumber data. Metode penelitian interpretif ini berupaya merumuskan suatu pertanyaan kemudian dianalisis berdasarkan pada pertanyaan persepsi partisipan yang diteliti.

Informan dan Fokus Penelitian

Penelitian ini memfokuskan kepada pelaksana sistem pengendalian manajemen pelaku usaha berlatar belakang etnis Tionghoa yang terdapat pada PT Passokorang, meliputi pemilik perusahaan hingga karyawan senior dimana mereka adalah orang-orang yang menjalankan SPM di PT Passokorang. Informan yang dipilih merupakan perwakilan dari masing-masing tingkatan manajemen. Tingkatan tersebut yaitu Top Management, Middle Management, hingga Low Management.

Data dan Metode Pengumpulan Data

1. Data Penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang didapatkan atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari suatu sumber. Data primer juga sering disebut sebagai data mentah atau terkini sebab peneliti mendapatkan data tepat dari subyek penelitian. Data primer yang dipakai adalah hasil wawancara dan observasi langsung kepada informan. Peneliti terjun langsung ke perusahaan tersebut untuk mengadakan pengamatan secara langsung dan pengambilan data objek penelitian. Sedangkan data sekunder merupakan data atau bahan yang diperoleh peneliti berasal dari banyak sumber yang telah ada. Peneliti mendapatkan data ini berasal dari banyak sumber, misalnya buku, laporan, jurnal, dan sebagainya. Pada penelitian ini, peneliti memperoleh data melewati studi kepustakaan yang diterapkan dengan teknik memeriksa teori yang sesuai dengan fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti.
2. Metode Pengumpulan Data
 - a. Observasi. Observasi ialah melakukan pencatatan terhadap tingkah laku melalui penglihatan dan pengamatan langsung dengan tujuan memperoleh gambaran yang lebih komprehensif berkaitan dengan fokus penelitian. Peneliti menggunakan jenis pengamatan partisipatif,

yaitu peneliti terlibat langsung dengan aktivitas yang dijalankan oleh orang yang sedang diamati. Selain itu, peneliti juga menggunakan jenis observasi langsung, yaitu pengumpulan data dilakukan dengan berterus terang kepada sumber data. Informan sudah mengetahui sejak awal sampai akhir mengenai aktivitas penelitian tersebut. Kedua jenis observasi ini dilakukan oleh peneliti dengan kedatangan peneliti langsung ke tempat penelitian yaitu di PT Passokorang bertempat di Jalan Ir Djuanda Lingkungan Timbu Mamuju, dan berterus terang dengan menyampaikan maksud dan tujuan penelitian kepada semua informan yang dipilih.

- b. Wawancara Mendalam. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali pandangan dan pengalamandari mengenai penerapan pengendalian manajemen pada PT Passokorang secara utuh. Informan dipilih berdasarkan pengaruh dan wewenangnya dalam setiap perwakilan manajemen. Wawancara dilakukan dengan panduan wawancara semi-terstruktur sehingga memungkinkan penggalian data yang fleksibel dan mendalam.
- c. Dokumentasi. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data dari dokumen – dokumen yang relevan, seperti profil perusahaan, gambar struktur organisasi, data catatan transaksi keuangan (terbatas), dan foto - foto kegiatan pendukung.

Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan di metode penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (Data Collection). Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Pengumpulan data dimulai dari wawancara pada informan terpilih.
2. Reduksi Data (Data Reduction). Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyerdehanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, mebuat gugus dan menulis memo dengan maksud menyisihkan data atau informasi yang tidak relevan. Reduksi data dalam penelitian ini adalah mengambil data yang relevan atau yang sesuai dengan pertanyaan, sehingga data yang diambil dari informan adalah data inti dan memisahkan dari data yang kurang tepat. Reduksi data bertujuan untuk berfokus pada informasi yang mendukung tujuan penelitian seperti praktik penerapan SPM dan nilai budaya.
3. Triangulasi Data. Metode ini dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara berbeda. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi terrentu. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan informasn yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut.

4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi. Kesimpulan dibuat berdasarkan temuan yang telah dianalisis, dengan cara menjelaskan data tersebut dalam bentuk kata-kata untuk mendeskripsikan fakta yang ada di lapangan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kemudian diambil intisarinnya dengan mempertimbangkan konteks budaya etnis Tionghoa yang merupakan fokus pada penelitian ini. Proses verifikasi dilakukan untuk memastikan validitas data, misalnya dengan triangulasi (menggunakan lebih dari satu sumber data untuk memverifikasi temuan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Identitas Informan

Pada penelitian ini yang menjadi informan adalah perwakilan dari masing-masing tingkatan manajemen yang ada di PT Passokorang yang menurut peneliti dapat memberikan informasi yang dapat membantu proses penelitian ini. Identitas informan dapat dikelompokkan sebagai berikut :

No	Nama	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Jabatan	Tingkatan Manajemen	Hubungan Kekerabatan
1	WT	L	62	Komisaris	Top	Pemilik
2	HT	L	59	Manajer Operasional	Middle	Sepupu Pemilik
3	CC	L	35	Senior Staf	Low	Keponakan Pemilik

Hasil penelitian ini, kami mengeksplorasi dan menganalisis informasi untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang subyek yang diteliti. Kami memperoleh wawasan yang berharga melalui kontribusi 3 informan yang memberikan perspektif terhadap topik yang dibahas. Pemahaman mendalam dari sudut pandang mereka membentuk landasan penting bagi hasil penelitian ini

2. Informan pertama yaitu Bapak WT selaku pemilik PT Passokorang

- a) Bisa Bapak ceritakan sedikit tentang sejarah PT Passokorang? Jawaban: PT Passokorang awalnya saya bangun untuk membantu melunasi hutang orangtua saya. Setelah itu akhirnya berkembang sedikit-sedikit dengan proses yang panjang. Karena saya percaya bahwa latar belakang saya sebagai orang Cina banyak mengajarkan saya untuk bekerja keras dan pantang menyerah membangun usahaku. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan pemilik, maka dapat diceritakan bahwa PT Passokorang lahir dari kerja keras dan perjuangan yang tidak diperoleh dengan instan, namun Ia lahir dari semangat juang yang luar biasa dan berdiri dengan nilai-nilai luhur budaya Tionghoa yang terus dijunjung hingga sekarang.
- b) Bagaimana cara Bapak menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan? Jawaban: Passokorang dalam pelaksanaannya tentunya memiliki tujuan, dalam menentukan

tujuannya tentunya sudah melalui serangkaian proses yang telah disepakati kami sebagai manajemen. Ya pasti ada jangka panjang dan pendek. Namun tentunya kami inginkan pada akhirnya Passokorang bisa terus eksis di persaingan bisnis yang sama. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan pemilik, maka dapat dijelaskan bahwa PT Passokorang memiliki tujuan strategis yang ingin dicapai, tujuan tersebut terdiri dari jangka pendek yang meliputi pemenuhan target pekerjaan yang dilaksanakan, pemenuhan laba yang ditargetkan, efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaan operasionalnya dan kemungkinan ekspansi ke wilayah lain sebagian tujuan jangka panjangnya.

- c) Bagaimana pengendalian manajemen yang Bapak lakukan dalam menjalankan PT Passokorang? Jawaban: Pengendalian manajemen menurut saya adalah alat yang dapat saya gunakan untuk memastikan semua orang yang ada di Passokorang sudah melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah disepakati Bersama. Melalui SPM ini juga saya menilai dapat menghindari penyimpangan dan kecurangan yang dapat terjadi di PT passokorang. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan pemilik, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen di Passokorang dijalankan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh manajemen. Dalam pelaksanaannya SPM menjalankan fungsi-fungsi pengawasan yang dijalankan langsung oleh manajemen agar dapat meminimalisir resiko yang ada.
- d) Bagaimana Bapak biasanya mengatur dan mengawasi aktivitas di perusahaan? Jawaban: Dalam menjalankan Passokorang ini tentunya saya tidak dapat berdiri sendiri, saya sangat memerlukan orang-orang yang saya percayakan untuk membantu saya dalam menjalankan Passokorang secara berkelanjutan. Saya jarang terlibat secara langsung dalam pengawasan operasional, biasanya saya hanya mendengar laporan dari manajer operasional atau orang-orang yang sudah saya percayakan untuk mengawasi disuatu divisi tertentu. Namun tetap menjadi perhatian bagi saya agar tetap berusaha untuk tetap berkontribusi secara langsung pada kegiatan operasional perusahaan. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan pemilik, maka dapat disimpulkan bahwa pemilik Passokorang seringkali tidak terlibat langsung dalam proses pengendalian, pendelegasian tugas sesuai tanggungjawab antar divisi menjadi salah satu acuan beliau selaku pemilik dalam mengambil suatu keputusan.
- e) Apakah nilai-nilai budaya Tionghoa seperti guanxi (kepercayaan) , Jing Shen (kehati-hatian), serta kerja keras memengaruhi cara Bapak dalam mengendalikan perusahaan? Jawaban: Ya, sangat mempengaruhi saya dalam mengendalikan perusahaan ini, nilai-nilai budaya yang diwariskan oleh nenek moyang kami merupakan modal bagi kami dalam menjalankan bisnis ini. Kami percaya budaya yang kami pegang akan mengarahkan kami kepada keberhasilan yang kami cita-citakan. Tapi perlu menjadi perhatian tidak semua nilai budaya yang kami emban hanya berfokus pada warisan leluhur kami, kami juga percaya kepada beberapa nilai

dari budaya mamuju yang beberapa juga kami gunakan dalam menjalankan bisnis kami. Contohnya seperti budaya mabbaca dan Mappasili'. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan pemilik, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan SPM di PT Passokorang banyak dipengaruhi oleh faktor informal seperti nilai – nilai budaya Tionghoa dan adat istiadat setempat. Hal itu tercermin dari perilaku manajemen yang cenderung menggabungkan unsur formal dan informal dalam pengendalian manajemen. Seperti nilai-nilai konfusianisme melalui teori guanxi (Jejaring kepercayaan) dan beberapa nilai budaya lokal Sulawesi Barat seperti Mabbaca & Mappasili dalam menjalankan aktivitas usahanya.

- f) Apakah Bapak lebih percaya pada sistem formal atau orang yang sudah lama dikenal dalam mengelola pekerjaan?. Jawaban: Menurut saya baik itu formal ataupun informal jika memberikan nilai yang lebih baik pada perusahaan saya sangat percaya keduanya. Sistem kepercayaan dan loyalitas memang selalu kami pegang. Karena bagi saya sebegus apapun sistem formal kita bangun jika tidak dibarengi dengan nilai kepercayaan dan loyalitas tentunya sistem tersebut hanya seperangkat alat saja tanpa tujuan yang jelas. Tidak mungkin juga anak dan keluarga saya mau merugikan perusahaan. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan pemilik, maka dapat Sistem informal memainkan peran penting karena kedekatan hubungan kekerabatan, komunikasi antarinvidu serta kepercayaan menjadi modal utama dalam pengambilan keputusan strategis. Pada akhirnya banyak keputusan yang diambil hanya berdasarkan intuisi pemilik bukan berdasarkan data formal.
- g) Apakah keluarga terlibat dalam proses pengawasan atau keputusan? Mengapa? Jawaban: Ya, yang mengisi posisi-posisi strategis di Passokorang dapat saya pastikan mereka masih memiliki ikatan darah dengan kami selaku pemilik. Menurut saya hal itu dapat memudahkan saya dalam proses pengawasan karena Passokorang adalah asset Bersama kami dan manfaatnya pun sebisa mungkin kami warisakn bagi generasi penerus kami. Saya lebih percaya kasih tanggungjawab ke keluarha karena pasti mereka tidak akan rugikan perusahaan. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan pemilik, maka kami dapati bahwa pengawasan tidak selalu dilakukan melalui laporan tertulis melainkan melalui hubungan personal dan control langsung pemilik. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2005) bahwa pengendalian sosial dan personal seperti kepercayaan dan komitmen pribadi menggantikan Sebagian peran prosedur formal.
- h) Apakah perusahaan menggunakan aturan tertulis, sistem komputer, atau hanya pengawasan langsung? Jawaban: Ya, Passokorang telah membangun SPM secara formal tertulis dan terkomputerisasi yang selama ini kurang lebih selama 20 tahun kami terus lakukan inovasi dan perbaikan sesuai kebutuhan jaman. Namun, dalam implementasinya tentunya tetap mengalami beberapa kendala. Oleh sebab itu, kadang-kadang sistem informal menurut saya masih relevan untuk kami gunakan. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan

pemilik, maka kami menyimpulkan bahwa pengawasan tidak dilakukan melalui laporan tertulis melainkan melalui hubungan personal dan kontrol langsung pemilik. Manajemen Passokorang memiliki dua faktor pengendalian dalam menjalankan aktivitas pengendaliannya, yaitu formal dan informal. Faktor Informal lebih banyak bersumber atas keputusan lisan pemilik tanpa dilengkapi catatan keputusan yang baik. Sedangkan faktor formalnya seperti pengendalian tugas, SOP, dan prosedur lainnya tetap menjadi bahan pertimbangan pemilik meski kadang faktor informal masih sering terjadi.

- i) Dalam menjalankan bisnis, apakah keputusan lebih didasarkan pada pengalaman, angka (laporan), atau intuisi? Bagaimana Bapak memaknai keputusan yang benar? Jawaban: Dalam menjalankan bisnis keputusan saya ambil dengan memperhatikan data – data yang ada, baik itu data keuangan, kepegawaian, dan data pendukung lainnya yang mendukung saya dalam mengambil keputusan. Tapi pengalaman dan intuisi kami sebagai pengusaha Tionghoa sedikit banyak juga mempengaruhi kami didalam pengambilan keputusan tersebut. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan pemilik, maka dapat kami jelaskan bahwa budaya perusahaan yang diturunkan secara turun temurun memengaruhi cara pengambilan keputusan. Misalnya, keputusan bisnis bisa didasarkan pada nilai kekeluargaan, loyalitas dan kehati hatian dalam mengambil risiko.
 - j) Apakah Bapak berencana memperbaiki sistem pengawasan atau kontrol di masa depan? Jawaban: Tentunya karena hal tersebut akan menjadi tameng kami dalam menghadapi persaingan bisnis di era ini yang sangat keras. Kami harap Passokorang dapat terus terbuka terhadap kritik dan saran serta mampu memperbaiki masalah yang ada menjadi sumber kekuatan sehingga Passokorang akan terus ada dan hidup. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan pemilik, maka dapat disimpulkan bahwa Passokorang sangat terbuka dalam hal perbaikan dan pembangunan sistem pengendalian yang berkelanjutan. Oleh sebab itu, pemilik terus mengupayakan perbaikan sistem yang lebih terarah dan andal terhadap permasalahan yang ada.
3. Informan kedua yaitu Bapak HT selaku Manajer Operasional PT Passokorang
- a. Bisakah Bapak ceritakan sedikit tentang sejarah PT Passokorang? Jawaban: Sejarahnya Passokorang itu kalau mau diceritakan sangat Panjang, tapi tentunya Passokorang lahir itu karena spirit keluarga besar kami. Pak WT membangun Passokorang itu awalnya hanya melanjutkan usaha orangtua kami yang dulu awalnya menjual bahan bangunan dan alat pertukangan, namun setelah banyaknya proses jatuh bangun usaha orangtua kami harus gulung tikar. Pak WT hadir untuk melanjutkan jalan kami kedepan, beliau mencari pembiayaan modal kesana kemari dengan modal keyakinan dan kerja keras hingga Passokorang ini berdiri dan eksis hingga hari ini. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan salah seorang manajer di PT Passokorang, maka dapat diceritakan bahwa Passokorang dikenal perusahaan

jasa kontraktor yang berbasis di Sulawesi Barat. Awalnya perusahaan ini dikelola sebagai toko bangunan yang diteruskan kepada generasi pertama yaitu Pak WT sebagai anak dan kemudian beliau mencari pembiayaan modal melalui bank, hingga mampu membawa PT Passokorang sebagai salah satu perusahaan konstruksi yang disegani di Sulawesi Barat.

- b. Bagaimana Passokorang menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang? Jawaban: Penentuan tujuannya tentunya telah melalui serangkaian proses rapat keluarga dan direksi yang biasanya kami lakukan di awal tahun, biasa dirangkai saat perayaan imlek, jadi bisa lebih santai komunikasinya. Kami lakukan itu dalam rangka mengevaluasi hasil pekerjaan yang kami lakukan di tahun sebelumnya dan kemudian merencanakan tujuan kami pada tahun ini seperti apa dan strategi apa yang kami gunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan salah seorang manajer di PT Passokorang, maka dapat disimpulkan bahwa PT Passokorang sebagai perusahaan keluarga di Mamuju lebih banyak mengandalkan sistem pengendalian informal dalam menentukan arah dan tujuan perusahaan. Berdasarkan teori Anthony dan Govindarajan (2005) sistem informal seperti nilai - nilai budaya dan, hubungan kekeluargaan dan kepercayaan terhadap individu sering kali menjadi tolak ukur utama dalam pengambilan suatu keputusan bisnis.
- c. Apa arti pengendalian manajemen menurut Bapak dalam menjalankan PT Passokorang? Jawaban: Arti pengendalian manajemen sesungguhnya merupakan refleksi dari kesatuan sistem yang kami bangun Bersama. Inilah sistem yang akan membantu kami dalam melakukan perencanaan, pengawasan dan evaluasi terhadap seluruh bagian di PT Passokorang ini. Saya harap sistem ini bisa kami wariskan ke generasi penerus kami kelak. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan salah seorang manajer di PT Passokorang, dapat dijelaskan bahwa pengendalian manajemen juga berarti cara untuk menjaga kesinambungan usaha secara turun - temurun, bukan sekedar untuk mengejar profit maksimal. Sistem control dijalankan oleh pemilik, serta pembinaan hubungan kerja yang bersifat kekeluargaan. Oleh karena itu pengendalian manajemen di perusahaan ini lebih berfungsi sebagai alat pemelihara harmoni internal dan kestabilan usaha jangka panjang.
- d. Bagaimana Bapak biasanya mengatur dan mengawasi aktivitas di perusahaan? Jawaban: Saya Sebagai manajer tentunya sudah menjadi tugas saya dalam menjalankan pengawasan ini. Proses pengawasan yang saya lakukan secara menyeluruh sesuai dengan lingkup unit kerja yang saya atur. Namun muara pada pengawasan ini adalah sebuah pelaporan terstruktur dan sistematis yang akan menjadi dasar setiap orang berkegiatan di Passokorang. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan salah seorang manajer di PT Passokorang, maka dapat disimpulkan bahwa interaksi harian antara manajer dan karyawan menjadi instrument utama dalam memastikan bahwa pekerjaan berjalan sesuai harapan. Penilaian dilakukan secara langsung, kehadiran dan hasil kerja nyata.

- e. Apakah nilai-nilai budaya Tionghoa seperti guanxi (kepercayaan), Jing Shen (kehati-hatian), serta kerja keras memengaruhi cara Bapak dalam mengendalikan perusahaan ?, bisa berikan contoh? Jawaban: Nilai-nilai budaya sudah menjadi kesatuan sistem yang melekat pada sistem pengendalian perusahaan kami. Kepercayaan, prinsip kehati-hatian adalah pointer utama pada sistem pengendalian yang kami lakukan. Namun kami juga percaya kepada beberapa nilai dari budaya setempat yang kami gunakan dalam menjalankan bisnis kami. Contohnya seperti budaya mabbaca Ketika akan melakukan kegiatan proyek pertama kali seperti saat peletakan batu pertama dan Mappasili Ketika kami membeli mesin baru yang mendukung kegiatan operasional kami. Kami percaya bahwa nilai budaya tersebut bernilai positif dan dapat memberikan manfaat bagi pelaksanaan pekerjaan kami. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan salah seorang manajer di PT Passokorang, dapat disimpulkan bahwa PT Passokorang sebagai perusahaan keluarga yang dimiliki oleh etnis Tionghoa di Mamuju menunjukkan adanya perpaduan antara nilai budaya Tionghoa dan budaya lokal Mamuju dalam menjalankan aktivitas usaha sehari-hari. Nilai-nilai ini tidak hanya memengaruhi hubungan sosial di dalam perusahaan, tetapi juga membentuk sistem pengendalian manajemen informal yang khas.
- f. Apakah Bapak lebih percaya pada sistem formal atau orang yang sudah lama dikenal dalam mengelola pekerjaan?, Jawab: Ya, saya percaya pada sistem formal yang kami susun sebagai dasar sistem pengendalian manajemen di perusahaan kami merupakan buah dari proses yang panjang. Sejak proses perencanaan, penentuan tujuan, implementasi, pengendalian dan evaluasinya bersumber dari pemikiran strategis kami. Tentunya sistem ini yang kami pegang teguh dalam menjalankan Passokorang secara menyeluruh. Loyalitas tetap menjadi faktor pendukung didalamnya, namun bukan menjadi tombak pelaksanaan SPM itu sendiri. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan salah seorang manajer di PT Passokorang, ditemukan bahwa meskipun PT Passokorang merupakan perusahaan keluarga yang secara budaya dekat dengan praktik pengendalian informal, temuan di lapangan menunjukkan adanya kecenderungan untuk lebih mempercayai sistem formal daripada hanya mengandalkan kedekatan personal atau lamanya hubungan kerja. Hal ini menjadi bentuk adaptasi terhadap kebutuhan akan profesionalisme dan akuntabilitas dalam pengelolaan usaha. Dalam konteks teori Anthony dan Govindarajan (2005), hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian formal mulai diintegrasikan secara lebih serius, khususnya dalam aspek keuangan, pelaporan hasil kerja, serta distribusi tanggung jawab.
- g. Apakah keluarga terlibat dalam proses pengawasan atau keputusan? Jawaban: Ya, saya memang masih memiliki ikatan darah dengan pemilik perusahaan. Menurut saya ini adalah suatu keuntungan bagi saya agar lebih leluasa dalam menjalankan peran saya sebagai seorang manajer. Namun tetap perlu menjadi catatan bahwa hal tersebut juga bisa menjadi kelemahan

bagi saya. Intinya saya tetap menginginkan passokorang diajalnkan sesuai dengan prosedur SPM yang terstruktur tanpa dipengaruhi oleh faktor informal lain yang dapat mengganggu implemnetasi SPM. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan salah seorang manajer di PT Passokorang, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan keluarga dalam pengawasan juga tercermin dari kehadiran langsung di lokasi usaha, pengambilan keputusan secara cepat tanpa harus melalui prosedur birokratis, serta kecenderungan untuk menempatkan anggota keluarga dalam posisi strategis. Selain itu, keputusan-keputusan penting seperti rekrutmen, pengembangan usaha, atau penanganan masalah internal sering kali dilakukan melalui diskusi internal keluarga, bukan melalui rapat manajerial formal. Dengan demikian, fungsi kontrol dan pengambilan keputusan di PT Passokorang tidak terlepas dari struktur kekeluargaan, yang menjadikan hubungan personal dan loyalitas sebagai fondasi utama. Meskipun beberapa sistem formal mulai diterapkan, namun pengaruh keluarga tetap dominan dalam menjalankan roda pengendalian manajemen di perusahaan tersebut.

- h. Apakah perusahaan menggunakan aturan tertulis, sistem komputer, atau hanya pengawasan langsung? Jawaban: Ya, Passokorang memiliki visi misi yang jelas dan terstruktur. Kami punya aturana yang jelas yang harus dipatuhi oleh semua orang yang ada di Passokorang, tapi pengawasan langsung tetap menjadi agenda penting yang senantiasa saya lakukan sebagai bagian dari proses tanggungjawab saya sebagai manajer, hal itu sangat membantu saya dalam melakukan proses pengawasan langsung pada unit kerja yang saya pimpin di Passokorang. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan salah seorang manajer di PT Passokorang, ditemukan bahwa dalam praktiknya, pengawasan dilakukan dengan turun langsung ke lapangan, memantau aktivitas operasional, dan memberikan arahan secara lisan. Sistem tertulis seperti SOP, laporan kerja harian, atau manual prosedur belum diterapkan secara formal dan menyeluruh. Demikian pula, penggunaan sistem komputerisasi atau software manajemen masih terbatas, dan hanya digunakan secara sederhana, misalnya untuk pencatatan transaksi atau stok barang, bukan sebagai alat pengendalian manajemen yang terstruktur.
- i. Apakah keputusan lebih didasarkan pada pengalaman, angka (laporan), atau intuisi? Bagaimana memaknai keputusan yang benar? Jawaban: Jujur saya sebagai manajer lebih banyak mengambil keputusan berdasarkan pengalaman yang sudah saya jalani selama kurang lebih 20 tahun terakhir. Intuisi saya sebagai manajer telah banyak membawa saya pada beberapa keputusan yang lebih terbuka pada masalah-masalah yang ada dan siap menerima perbaikan sebagai bahan evaluasi atas keputusan yang sudah saya ambil. Menurut saya keputusan yang benar adalah keputusan relevan dengan kondisi pada masa ini dan mampu menjawab tantangan dimasa depan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan pada salah satu manajer, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan di PT Passokorang lebih banyak didasarkan pada pengalaman dan intuisi pemilik/manajer, daripada

pada laporan formal atau analisis data yang sistematis. Hal ini sejalan dengan karakteristik umum perusahaan keluarga, di mana pemilik yang sudah lama terlibat langsung dalam operasional usaha cenderung mengandalkan pengalaman praktis dan penilaian personal (judgment) dalam menentukan arah atau kebijakan tertentu. Laporan keuangan atau laporan operasional memang ada dalam bentuk sederhana, namun belum menjadi landasan utama dalam proses pengambilan keputusan strategis.

- j. Apakah Bapak berencana memperbaiki sistem pengawasan atau kontrol di masa depan?

Jawab: Ya tentunya, kami menyadari masih terdapat banyak kekuarangan pada sistem pengendalian yang kami bangun di Passokorang. Kami akan lebih melakukan perbaikan pada beberapa sektor penting pada lini perusahaan kami, seperti pada pengendalian arus kas perusahaan, dan kegiatan operasional yang kami arahkan akan lebih efektif dan efisien. Berdasarkan temuan lapangan, PT Passokorang menunjukkan adanya kesadaran akan pentingnya perbaikan sistem pengawasan dan kontrol di masa depan, meskipun langkah-langkah yang diambil masih bersifat bertahap dan informal. Saat ini, pengawasan masih dominan dilakukan secara langsung dan personal oleh pemilik atau keluarga inti. Namun, muncul keinginan dari pihak manajemen untuk mulai menerapkan sistem yang lebih tertata, seperti dokumentasi kinerja, pencatatan keuangan yang lebih rapi, serta pemanfaatan teknologi sederhana untuk mempermudah pengawasan operasional.

4. Informan ketiga yaitu Bapak CC selaku Senior Staf Passokorang

- a. Bisa Bapak ceritakan sedikit tentang sejarah PT Passokorang? Jawab: Passokorang sejak awal tahun 2000-an merupakan perusahaan yang berfokus pada proyek pembangua jalan dan jembatan di Sulbar. Namun pada pelaksanaanny akhirnya Passokorang berekspansi pada proyek pembangunan gedung-gedung publik yang ada di sulbar seperti perkantoran, Bank, dan Bandara. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan salah seorang karyawan senior di PT Passokorang, dapat diceritakan bahwa PT Passokorang merupakan salah satu perusahaan kontraktor yang memiliki kontribusi signifikan dalam pembangunan infrastruktur di wilayah Sulawesi Barat, khususnya di Kabupaten Mamuju. Sebagai perusahaan keluarga yang sudah lama berdiri, Passokorang dikenal aktif terlibat dalam berbagai proyek konstruksi seperti pembangunan jalan, jembatan, kantor pemerintahan, fasilitas pendidikan, serta proyek drainase dan perumahan. Nama perusahaan ini cukup dikenal dalam lingkup proyek-proyek yang didanai oleh APBD maupun APBN.
- b. Bagaimana Passokorang menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang? Jawaban: Caranya dengan melakukan pendekatan manajemen strategis (SPM), terutama bila dilihat dari karakteristiknya sebagai perusahaan Tionghoa yang bergerak dibidang konstruksi di Mamuju. Kelangsungan usaha lintas generasi dan stabilitas serta loyalitas karyawan menjadi tujuan spesifiknya. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan Bapak CC selaku karyawan

senior menjelaskan bahwa tujuan jangka pendek biasanya berfokus pada penyelesaian proyek yang sedang berjalan, menjaga kelancaran operasional harian, dan mempertahankan hubungan baik dengan pemerintah atau klien. Sementara itu, tujuan jangka panjang lebih banyak diarahkan pada kelangsungan usaha keluarga, regenerasi kepemimpinan, dan perluasan jaringan proyek, meskipun hal ini belum terdokumentasi secara formal.

- c. Apa arti pengendalian manajemen menurut Bapak dalam menjalankan PT Passokorang? Jawaban: Kalau di sini, yang namanya pengendalian itu bukan pakai sistem komputer atau laporan panjang. Tapi bagaimana kita jaga amanah dari atasan, kerja benar, dan kalau ada masalah, cepat lapor. Bapak (pemilik) juga biasa langsung lihat ke lapangan, itu sudah cukup buat kami hati-hati. Bagi karyawan senior tersebut, pengawasan langsung dari pemilik, kedekatan hubungan kerja, serta budaya saling percaya adalah bentuk utama dari pengendalian manajemen di Passokorang. Tidak ada tekanan dari sistem tertulis atau target angka, namun ada harapan moral dan tanggung jawab sosial terhadap pekerjaan. Pandangan ini sejalan dengan konsep Anthony dan Govindarajan (2005) bahwa dalam organisasi dengan sistem informal yang kuat, pengendalian dilakukan melalui nilai-nilai personal, budaya organisasi, dan pengaruh kepemimpinan langsung, bukan semata-mata melalui struktur dan prosedur formal.
- d. Bagaimana Bapak biasanya mengatur dan mengawasi aktivitas di perusahaan? Jawaban: Kalau lagi ada masalah besar, biasanya bapak langsung panggil saya dulu. Kita bahas cepat, apa solusinya. Kadang saya sendiri turun ke proyek untuk betulkan. Sudah biasa kerja dari bawah, jadi tahu cara atur orang dan bahan meski kondisi mendesak. Dalam konteks PT Passokorang, seorang karyawan senior memegang peran yang sangat penting tidak hanya dalam operasional harian, tetapi juga saat perusahaan menghadapi situasi kritis baik dari segi keuangan, persaingan proyek, keterlambatan bahan, hingga tekanan dari luar. Berdasarkan wawancara, karyawan senior tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi juga penjaga stabilitas, jembatan komunikasi antara pemilik dan karyawan, serta pengambil keputusan taktis di lapangan.
- e. Apakah nilai-nilai budaya Tionghoa seperti guanxi (kepercayaan), Jing Shen (kehati-hatian), serta kerja keras memengaruhi cara Bapak dalam mengendalikan perusahaan? , bisa berikan contoh? Jawaban: Di sini, hubungan kepercayaan itu penting. Kalau sudah dipercaya, kita harus jaga betul-betul. Tidak bisa main-main. Harus kerja sungguh-sungguh, jangan bikin malu perusahaan. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan salah seorang senior staf di PT Passokorang, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai budaya Tionghoa seperti guanxi (关系 / hubungan personal yang kuat), kehati-hatian (prudence), dan etos kerja keras (diligence) terbukti memberikan pengaruh nyata terhadap cara seorang karyawan senior di PT Passokorang menjalankan fungsi pengendalian dalam perusahaan. Meskipun bukan bagian dari keluarga pemilik, karyawan senior tersebut telah bekerja dalam waktu yang lama dan menjadi bagian dari lingkaran kepercayaan inti perusahaan.

- f. Apakah Bapak lebih percaya pada sistem formal atau orang yang sudah lama dikenal dalam mengelola pekerjaan?, seberapa penting loyalitas dalam kontrol karyawan? Jawaban: Kalau sudah lama dikenal, berarti sudah teruji. Sudah tahu bagaimana cara bekerjanya. Jadi manajemen lebih percaya. Saya tidak masalah, karena saya tahu itu cara kerja perusahaan ini. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan salah seorang senior staf di PT Passokorang, Beliau menjelaskan bahwa dalam konteks PT Passokorang, sistem pengendalian tidak sepenuhnya dijalankan melalui sistem formal berbasis dokumen, prosedur baku, atau sistem komputerisasi. Sebaliknya, perusahaan cenderung menerapkan pendekatan informal, di mana kepercayaan pada individu yang telah lama dikenal dan dianggap loyal menjadi basis utama dalam penunjukan tanggung jawab dan pengawasan proyek.
- g. Apakah keluarga terlibat dalam proses pengawasan atau keputusan? Mengapa? Jawaban: Ya, keluarga dapat terlibat. Karena kami memiliki perasaan memiliki dan menjaga Passokorang, selain itu jika masih dilaksanakan oleh keluarga biaya pengawasan tentunya dapat ditekan, selain itu hal ini juga menjadi Pendidikan dan regenerasi bagi pemimpin di perusahaan kami kedepannya. Berdasarkan wawancara yang kami lakukan dengan salah seorang senior staf di PT Passokorang, dapat dijelaskan bahwa dalam perusahaan keluarga seperti PT Passokorang, keterlibatan anggota keluarga pemilik dalam proses pengawasan maupun pengambilan keputusan merupakan hal yang wajar dan bahkan dominan. Seorang karyawan senior menyikapi hal ini dengan sikap adaptif, hormat, dan penuh kehati-hatian. Bagi mereka, keluarga adalah pusat kekuasaan yang tidak hanya memegang kendali formal, tetapi juga mengarahkan arah bisnis melalui nilai-nilai internal yang ditanamkan sejak awal perusahaan berdiri.
- h. Apakah perusahaan menggunakan aturan tertulis, sistem komputer, atau hanya pengawasan langsung? Jawaban: Memang ada aturan, tapi kadang tidak tertulis. Kita biasa dikasih tahu langsung kalau ada perubahan atau kalau ada yang harus diperbaiki. Kalau kerjaan besar, biasanya langsung diawasi oleh yang punya atau keluarganya. Seorang karyawan senior di PT Passokorang memandang bahwa pengendalian manajemen di perusahaan ini lebih banyak dijalankan melalui pengawasan langsung dan komunikasi informal, bukan melalui sistem komputer atau aturan tertulis yang baku. Meskipun ada beberapa dokumen formal dan catatan administratif, namun praktik di lapangan lebih banyak mengandalkan kedekatan personal, kepercayaan, serta pemantauan langsung dari atasan atau anggota keluarga pemilik
- i. Dalam menjalankan bisnis, apakah keputusan lebih didasarkan pada pengalaman, angka (laporan), atau intuisi? Bagaimana memaknai keputusan yang benar? Jawaban: Biasanya bos itu lihat pengalaman dulu, kalau ada masalah yang mirip sebelumnya, dia ambil langkah yang sama. Kadang juga pakai feeling, apalagi kalau situasinya cepat dan nggak sempat baca laporan. Seorang karyawan senior di PT Passokorang menilai bahwa pengambilan keputusan

dalam bisnis tidak hanya bergantung pada satu sumber saja, melainkan merupakan kombinasi antara pengalaman, laporan, dan intuisi. Namun dalam praktiknya, keputusan yang bersifat strategis dan cepat lebih sering diambil berdasarkan pengalaman dan intuisi dari pemilik atau keluarga, terutama dalam situasi mendesak atau tidak pasti.

- j. Apakah Bapak berencana memperbaiki sistem pengawasan atau kontrol di masa depan?
Jawaban: Kalau ke depan, memang harus lebih rapi. Soalnya proyek makin banyak, orang yang terlibat juga makin banyak. Tidak bisa terus-terusan diawasi langsung. Mungkin akan dipikirkan pakai sistem yang bisa lebih gampang dikontrol. Seorang karyawan senior di PT Passokorang menyampaikan bahwa meskipun sistem pengawasan selama ini masih banyak bergantung pada pengawasan langsung dan hubungan kepercayaan, perusahaan mulai menyadari pentingnya perbaikan sistem kontrol yang lebih sistematis dan terdokumentasi, terutama seiring dengan pertumbuhan skala proyek dan keterlibatan pihak luar yang semakin kompleks.

KE S I M P U L A N

SPM pada PT Passokorang bersifat informal dan berbasis nilai kekeluargaan. Sistem pengendalian tidak didesain secara formal melalui SOP atau kebijakan tertulis, melainkan melalui komunikasi langsung, kepercayaan antar anggota keluarga, dan keterlibatan aktif pemilik dalam proses operasional. Budaya Tionghoa mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan mekanisme kontrol. Nilai-nilai seperti loyalitas, harmoni, dan penghormatan terhadap otoritas menjadi fondasi dalam menjalankan kontrol. Pemilik perusahaan memegang peran sentral dalam pengawasan dan arah strategis, sehingga kontrol yang dijalankan bersifat top-down dan terinternalisasi. SPM diterapkan secara kontekstual, tidak sepenuhnya sesuai teori barat. Meskipun teori Anthony dan Govindarajan (2007) membagi SPM menjadi strategic planning, management control, dan operational control, namun dalam praktiknya ketiga elemen tersebut saling melebur dalam tindakan sehari-hari yang tidak selalu terdokumentasi. Ini menunjukkan bahwa teori tersebut tetap relevan, namun perlu dipahami secara adaptif sesuai konteks budaya lokal. Transisi profesionalisme menjadi tantangan ke depan. Seiring pertumbuhan perusahaan, kontrol berbasis kekeluargaan menghadapi keterbatasan, terutama dalam hal akuntabilitas, objektivitas, dan regenerasi kepemimpinan. Hal ini mengindikasikan pentingnya pengembangan sistem pengendalian yang lebih formal dan akuntabel tanpa mengabaikan kearifan lokal yang telah menjadi kekuatan internal perusahaan.

U C A P A N T E R I M A K A S I H

Penulis menyampaikan apresiasi yang mendalam kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dan dukungan dalam penelitian ini. Bantuan dan dorongan mereka sangat berharga untuk

mewujudkan penelitian ini. Terima kasih atas waktu, saran, dan bimbingan yang diberikan. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat kepada semua pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardila, K., Franesthi, N. I., Khasanah, A., Ali, F., & Maghfiroh, S. (2024). Implementasi Hubungan Nilai-Nilai Pancasila di PT. Shung Chang Purbalingga Jawa Tengah. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 1(4), 406-413.
- Azmi, U., Dwita, S., & Afriyenti, M. (2019). Memaknai sistem pengendalian manajemen, kepemimpinan dan ideologi gender pemimpin pada salah satu UMKM minangkabau. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(2), 727-739. <http://doi.org/jea.ppj.unp.ac.id/index.php/jea/issue/view/6>
- Efferin, S. (2000). The Socio-Cultural aspects of management control system in Chinese business firm. *Unitas*, 8(2), 17-35.
- Hajering, H. (2021). Analisis Penggunaan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Dalam Perencanaan, Pengendalian Dan Pengambilan Keputusan Pada Arayah Madani Group. *Jurnal Ilmu Akuntansi*, 3(2), 159-178.
- Hakim, L., Setiawan, A. R., & Auliyah, R. (2021). Nilai-Nilai Budaya “Taneyan Lanjang” menjadi Ruh Pengelolaan Keuangan Usaha Keluarga di Madura: Sebuah Studi Etnografi. *JIATAX (Journal of Islamic Accounting and Tax)*, 4(1), 54-74.
- Kustiwan, S., Hermawan, A., & Wahyudi, A. S. (2024). The role of chinese culture and strategic orientation in enhancing competitive advantage and firm performance in Indonesian chinese family companies. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(4), 682. <https://doi.org/10.29210/020244726>.
- Legista, V., Ali, S., & Djausal, G. P. (2021). Budaya Bisnis Etnis Tionghoa Hokkian di Kota Prabumulih. *Jurnal Perspektif Bisnis*, 4(2), 138–148. <https://doi.org/10.23960/jpb.v4i2.79>
- Lestari, R. A. W. D. (2018). Studi Fenomenologi: Memaknai Tata Kelola Perusahaan Pada Bisnis Keluarga Beretnis Tionghoa Di Indonesia. *Inventory: Jurnal Akuntansi*, 2(2), 307. <https://doi.org/10.25273/inventory.v2i2.3290>.
- Londong, J. P. (2019). Pemaknaan Good Corporate Governance Dalam Mewujudkan Tri Panggilan Gereja (Bersaksi, Bersekutu, Melayani). *Paulus Journal of Accounting (PJA)*, 1(1), 42-50.
- Nareswari, S. H. (2017). Menelusuri Jejak Kearifan Lokal Budaya Etnik Jawa dalam Laporan Keuangan Sektor Publik. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 11(2), 208-218.
- Natanael, A., Dimitri, A. S., Apriandi, M. R., & Hanif, H. (2022). Telaah Sistem Pengendalian

- Manajemen Dalam Family Business. *Jurnal Akuntansi*, 11(1), 53-60.
- Rizki, T., & Dwita, S. (2019). Memaknai Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Keluarga Etnis Tionghoa Di Minangkabau. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(1), 50-63.
- Rizkiyansyah, A., Rahim, S., Hajering, H., & Ahmad, H. (2021). Analisis Sistem Pengendalian Intern Pada Efektifitas Pengelolaan Kas Kecil Perusahaan. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v4i1.508>
- Rungkat, R. (2014). Peran Lingkungan Budaya Tionghoa Terhadap Manajemen Kinerja Studi Kasus di Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 3(2), 1-12.
- Tabah, Rizky. & Dwita, Sany. (2019). Memaknai Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada Perusahaan Keluarga Etnis Tionghoa di Minangkabau. *Jurnal Eksplorasi Akuntransi*, Vol 1, No. 1, Seri A, 50-63. <https://doi.org/ppj.unp.ac.id/index.php/jea/article/view/55>
- Thewelis, F. S. (2018). Sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi antara bisnis keluarga Tionghoa dan Jawa. *Jurnal Manajemen: Untuk Ilmu Ekonomi dan Perpustakaan*, 3(2).
- Widarta, I. K. D. G. S., Atmadja, A. T., SE, A., & 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).