

## Refleksi Nilai-Nilai Pancasila Dalam Akuntansi Bagi Hasil

**HANIF\***

*Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie*

**UNTI LUDIGDO**

**AULIA FUAD RAHMAN**

**ZAKI BARIDWAN**

*Universitas Brawijaya*

**Abstract:** *In order to build Indonesia's justice economic system, constitutional-ideology reference source used was the UUD 1945 Article 33, paragraph 1 states perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan and the fifth principle of Pancasila, which reads keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia. How does the concrete application of the constitutional-ideological basis in the activities of daily business? Naim (1985) and Naim et al (1987) stated that Minang restaurant management system, seems to be one of the prototypes of the Pancasila economic system.*

*The research was conducted in one of the Minang restaurant or that is often called Padang restaurant, were founded and developed in Jakarta and managed by profit sharing system. The significance of the profit sharing in the context of Padang restaurant management, there is not salaried employees, but their income from the restaurant's profit are shared based on each agreed period to distribute each employee and the owner based on "performance index" which is commonly known as mato. How does profit sharing system "X" Padang restaurant group work? What is the form of accounting to support the profit sharing activities? Is the profit sharing system reflect the values of Pancasila?*

*This research is an inductive study using ethnographic methods. In doing so, researchers conducted participant observation, and directly involved in the management of "X" Padang restaurant group and in several branches of restaurant. The results showed that the implementation of the business with profit-sharing system, also reflect the values of Pancasila in its implementation, namely the business of social justice in accordance with the five precepts of the Pancasila, namely keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia. Also in its operations, this business also reflects the contents of the Act of 1945 Article 33, paragraph 1 reads perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan. In addition, it was found a unique form of accounting in sustaining the operations profit-sharing system, which for the time being referred to as the Pancasila Accounting Prototype.*

**Keywords:** *Pancasila Economic System, Management System, Profit Sharing, Pancasila Accounting Prototype*

---

\* Corresponding author: hanif.ismail@kwikkiangie.ac.id

## 1. Pendahuluan

Istilah *profit sharing* sebetulnya bermakna netral, yaitu sebuah kesepakatan ekonomi antara perusahaan dan karyawannya untuk berbagi *financial outcome* di bawah kondisi tertentu (Daneshfar *et al*, 2010). Bagi hasil sudah banyak pula diteliti sebelumnya dalam kaitannya dengan produktivitas perusahaan. Kim (1998) menemukan, ada hubungan antara bagi hasil atas laba dengan produktivitas perusahaan. Blanchflower (1991) mengemukakan, bagi hasil memiliki dampak positif terhadap produktivitas.

Wilson, sebagaimana yang dikutip Blanchflower (1991), melakukan penelitian tentang sejauh mana bagi hasil mempengaruhi produktivitas di 52 perusahaan industri *engineering* Inggris pada 1978-1982. Ia menyimpulkan, tidak ditemukan bukti sama sekali bahwa berbagi keuntungan (*profit sharing*) merugikan bagi pemilik. Sementara itu, dalam kaitan dengan loyalitas karyawan, Rehkugler (2009) menemukan, terdapat efek negatif yang signifikan dari bagi hasil terhadap pemutusan hubungan kerja (PHK).

*Profit sharing* merupakan salah satu pendekatan dalam sistem kompensasi yang diberikan oleh pemilik kepada manajemen dan karyawan. Oleh sebab itu, bagi hasil juga berkaitan dengan bagaimana hubungan pemilik (*principal*) dan pengelola (*agent*). Hal ini menurut hasil penelitian Shapiro *et al*. (2002) bahwa bagi hasil dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui perubahan positif dalam sikap karyawan. Persepsi karyawan yang kondusif tentang bagi hasil berperan meningkatkan komitmen organisasi.

Prendergast (1999: 7) sebagaimana dikutip Freeman *et al*. (2004) menggarisbawahi bahwa bobot kritis masalah ekonomi adalah soal insentif. Insentif adalah inti dari ekonomi. Bagi hasil adalah salah satu bentuk sistem insentif yang diberikan pada karyawan. Levin dan Tadelis (2011) mengemukakan, ketika sulit menilai kualitas layanan, manajemen perusahaan cenderung akan merekrut tenaga kerja yang murah meskipun rendah kemampuannya. Hal ini

tentu akan berdampak pada produktivitas. Dalam konteks yang terakhir inilah, menurut Levin dan Tadelis (2011), bagi hasil dapat mengatasi masalah tersebut.

Kraft dan Ugarković (2005), dalam penelitian yang dilakukan di Jerman, meriset hubungan antara bagi hasil dan profitabilitas. Mereka menemukan, bagi hasil berpengaruh positif terhadap profitabilitas. Hal sebaliknya dilaporkan dalam penelitian bagi hasil dari Irlandia, yang mengungkapkan, tidak terdapat bukti bahwa bagi hasil mempengaruhi kinerja perusahaan (D'Art & Turner, 2001).

Semua hasil penelitian tersebut, sejauh yang dapat peneliti telusuri dalam tema penelitian tentang bagi hasil yang terpublikasi, umumnya masih dalam ranah paradigma positivistik dan masih berbasis akuntansi modern. Penelitian pada umumnya menggunakan pendekatan deduktif dan bersifat empiris. Di samping itu, bagi hasil yang dimaksud dalam berbagai penelitian tersebut adalah bagi hasil antara pemilik (*principal*) dan pengelola (*agent*) atau pimpinan perusahaan.

Dalam konteks bagi hasil dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan berbeda, yaitu menggunakan pendekatan induktif dengan paradigma interpretif. Bagi hasil yang dimaksud di sini adalah bagi hasil dalam konteks pengelolaan restoran Padang di situs penelitian yaitu grup restoran Padang X. Bagi hasil di sini bukan hanya antara pemilik dan manajer, tetapi berbagi hasil dengan semua pemangku kepentingan. Yaitu: investor, pendiri (pemilik merek), dan seluruh karyawan, mulai dari pimpinan tertinggi kedai sampai ke posisi tukang cuci piring.

Dalam sistem bagi hasil ini, karyawan tidak digaji tetapi penghasilan karyawan diperoleh dari laba yang dibagi setiap 100 hari kerja. Penghasilan setiap karyawan tidak sama, tergantung pada *mato* atau poin yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Mulai dari karyawan tukang cuci piring sampai dengan pimpinan (manajer) *kedai*, diberi indeks kinerja yang disebut *mato* (poin). Mengapa ada sistem bisnis seperti ini? Bagaimana sistem bagi

hasil ini dilaksanakan? Bagaimana bentuk akuntansi bagi hasilnya? Apakah sistem bagi hasil ini merefleksikan nilai-nilai Pancasila? Pertanyaan-pertanyaan penelitian inilah yang akan dijawab dengan menggunakan paradigma interpretif, yang menggali makna bagi hasil.

Penelitian ini bertujuan mengangkat praktik bisnis orisinal yang berasal dari salah satu budaya Indonesia, yaitu Minangkabau. Ini dapat dikatakan sebagai sistem bisnis yang asli dari bumi Indonesia, khususnya dalam kaitannya dengan sistem bagi hasil versi restoran Padang. Sebab, bukankah praktik bisnis modern, yang kita kenal selama ini, diadopsi dari praktik bisnis dari luar Indonesia, yaitu dari nilai-nilai Barat yang cenderung kapitalis?

Mubyarto (1987) mengemukakan, meskipun ideologi-konstitusional perekonomian Indonesia berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 pasal 33, dalam praktiknya Indonesia cenderung mengadopsi ekonomi pasar bebas yang berbasis pada ideologi kapitalis. Ada ketidakkonsistenan antara praktik perekonomian dengan sistem ekonomi yang sesuai dengan ideologi-konstitusi. Sementara itu, oleh Baswir (2012), perekonomian seperti ini disebutnya sebagai sistem ekonomi yang inkonstitusional atau sistem ekonomi yang melawan konstitusi.

Meskipun kontras dengan praktik pelaksanaannya, saat ini secara formal sistem ekonomi Indonesia menurut ideologi-konstitusi yang berlaku secara nasional adalah *perekonomian yang disusun sebagai usaha bersama dan berdasar atas asas kekeluargaan dan ekonomi yang berkeadilan sosial*. Naim (1985) dan Naim *et al* (1987) menggugat sebagian ilmuwan, yang mencoba melontarkan konsep ekonomi alternatif, yang disebutnya konsep *bukan yang ini – bukan yang itu*, lantas mana contoh konkret penyelenggaraan ekonomi, yang betul-betul mencerminkan UUD 1945 pasal 33 ayat 1, yaitu *perekonomian yang disusun sebagai usaha bersama dan berdasar atas asas kekeluargaan* dan sila kelima Pancasila *keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia*?

Naim (1985) dan Naim *et al* (1987) tegas mengatakan bahwa manajemen restoran Minang adalah salah satu prototipe sistem ekonomi Pancasila. Hal ini demikian karena manajemen restoran Padang diselenggarakan sebagai usaha bersama berazaskan kekeluargaan, dan kegiatan ekonomi yang berkeadilan sosial.

Bagaimana dengan akuntansi? Jika sistem ekonomi Indonesia cenderung menganut sistem ekonomi pasar bebas yang berideologi kapitalis, dapat dipastikan bahwa akuntansi Indonesia saat ini juga menopang ideologi tersebut. Sombart (1916) yang dikutip Tom (2010) menyatakan, tidak mungkin mengevaluasi kapitalisme tanpa akuntansi. Artinya, jika sistem ekonomi negara kapitalis maka akuntansinya juga berdasarkan nilai-nilai kapitalis. Akuntansi yang dimaksud adalah yang bercirikan *double entry bookkeeping* (DEB), yang saat ini juga dianut oleh Indonesia. Jika sistem ekonomi Indonesia berdasarkan ideologi-konstitusi, berbeda dengan sistem ekonomi pasar bebas yang berideologi kapitalis, pertanyaannya adakah akuntansi yang dapat dikembangkan dari sistem ekonomi yang selaras dengan ideologi-konstitusi tersebut?

Untuk menjawab pertanyaan itulah, peneliti termotivasi mencari jawabannya melalui penelitian di grup restoran Padang X Jakarta. Naim (1985) dan Naim *et al* (1987) telah meneliti sosiologi restoran Padang ini pada 1983 di kota Padang, di wilayah budaya restoran tersebut. Sementara penelitian ini dilaksanakan pada 2012-2013 di grup restoran Padang X Jakarta, dengan corak, ukuran bisnis, ruang dan waktu, yang berbeda dengan penelitian Naim sebelumnya.

Penelitian ini lebih difokuskan pada ranah akuntansi. Apakah akuntansi yang mendukung bisnis bagi hasil juga merefleksikan nilai-nilai Pancasila? Apakah dalam perjalanan penelitian ini nanti akan ditemukan Prototipe Akuntansi Pancasila? Pertanyaan-pertanyaan yang menggelitik tersebut dirumuskan menjadi sebuah fokus penelitian, yaitu,

*bagaimana memaknai bagi hasil? nilai-nilai luhur Pancasila apakah yang mendasari sistem bagi hasil? bagaimana bentuk akuntansi bagi hasilnya?* tiga pertanyaan penelitian ini saling terkait. Bentuk akuntansi muncul dari pemaknaan komunitas restoran terhadap sistem bagi hasil.

Di samping itu, dalam perkembangan bisnis saat ini, adaptasi juga dilakukan agar perusahaan tetap bertahan dan dapat berkompetisi dalam persaingan restoran yang sangat ketat. Perubahan itu juga terjadi di grup restoran Padang X seiring tuntutan lingkungan. Perubahan yang mencolok sejak 1990-an adalah dijalankannya sistem Kerja Sama Operasi (KSO), atau disebut juga semi *franchise*, dengan mengikutsertakan pemodal atau investor dari luar organisasi. Sejak ada sistem KSO, pengaruh luar mulai masuk ke dalam organisasi. Pola bagi hasil berubah menjadi 15% untuk pemilik merek, 35% untuk pemodal atau investor, dan 50% untuk karyawan. Seiring dengan perkembangan pola kemitraan ini, pertanyaan penelitian berikutnya adalah *bagaimana makna bagi hasil dalam pusran perubahan dengan adanya sistem KSO?*

## 2. Kerangka Teoretis

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan induktif. Oleh sebab itu peneliti menghindari pra-konsepsi, agar penelitian ini tidak bias. Kerangka teori yang dibahas di sini adalah sebatas yang relevan untuk tujuan analisis, setelah peneliti mengumpulkan data dari lapangan. Bagi hasil yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagi hasil antara pemilik restoran (pemilik merek, dan investor) dan karyawan dalam komposisi yang telah disepakati sebelumnya oleh semua pihak.

Mubyarto (1987) mengharapakan, jika sistem ekonomi Pancasila bisa diterapkan di Indonesia, maka perbedaan mendasar dengan sistem ekonomi yang belum sempurna yang berjalan saat ini adalah munculnya perekonomian yang lebih “berkeadilan sosial.” Sistem ekonomi yang berkeadilan sosial tercermin pula dari rendahnya kesenjangan kaya dan

misikin, dan terhindar dari eksploitasi manusia atas manusia. Namun, saat ini sistem ekonomi Indonesia masih jauh dari keinginan tersebut, sebagaimana Mubyarto (1987) mengemukakan:

*“...banyak di antara kita yang tidak ragu-ragu lagi menyatakan bahwa sistem ekonomi yang berlaku di Indonesia dewasa ini mengandung unsur-unsur yang kuat dari sistem pasar yang kapitalistik. Walaupun pendapat ini banyak dibantah karena besarnya campur tangan pemerintah dalam setiap kegiatan ekonomi dan karena adanya perencanaan sentral yang “kuat” dari Bappenas, namun pengalaman menunjukkan unsur-unsur pasar bebas lebih menonjol...”*

Agaknya, pendapat Mubyarto masih relevan sampai sekarang ini, sebab memang ada kecenderungan sistem ekonomi Indonesia mengarah pada pasar bebas yang berideologi kapitalis. Namun, tidak dapat dipungkiri pula bahwa pada saat bersamaan praktik-praktik bisnis yang tumbuh dari nilai-nilai lokal juga tetap berjalan, bertahan bahkan berkembang. Di Indonesia, seolah berjalan dua sistem sekaligus. Di satu sisi ada sistem ekonomi yang mendominasi, yaitu sistem ekonomi yang cenderung kapitalis. Sedangkan di sisi lain, ada praktik yang sebetulnya mencerminkan sistem ekonomi yang bersifat antitesis dari sistem dominan tersebut, yaitu sistem ekonomi yang oleh Mubyarto (1987) disebut sebagai Sistem Ekonomi Pancasila.

Hal tersebut dapat dilihat dalam praktik bisnis sehari-hari masyarakat Indonesia. Seperti yang disampaikan oleh Naim (1985) dan Naim *et al* (1987), praktik bisnis restoran Minang merupakan contoh praktik bisnis yang membersit dari bumi Indonesia. Model bisnis seperti ini menunjukkan, ia bukan bagian dari sistem ekonomi sosialis-komunis, tetapi juga bukan bagian dari sistem ekonomi kapitalis. Ia memiliki cirinya sendiri. Untuk hal yang terakhir ini, Naim (1985) dan Naim *et al* (1987) menyebutnya sebagai Prototipe Sistem Ekonomi Pancasila.

Kritik atas pelaksanaan sistem ekonomi Indonesia yang cenderung kapitalis (Mubyarto, 1987) dan melanggar konstitusi (Baswir, 2012) sejalan pula dengan kritik yang disampaikan oleh para ahli tentang penyelenggaraan perusahaan secara umum. Dalam

konteks ini, Triyuwono (2006) mengemukakan, para ahli yang berpikir kritis memandang bahwa perusahaan tidak lagi sebuah entitas yang bertujuan memaksimalkan keuntungan semata dan terpisah dari lingkungannya, sebagaimana dinyatakan oleh paham modernis yang fungsionalis dan positivistik. Sebaliknya, perusahaan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungannya.

Kehadiran perusahaan mulai dilihat dari sisi lain, dalam perannya meningkatkan kesejahteraan sosial bagi masyarakat intern maupun ekstern perusahaan (*stakeholders*). Entitas bisnis dipandang sebagai organisasi yang lebih altruistik (sosial) karena sebaran kesejahteraan (materi dan non-materi) lebih tersebar merata, dibandingkan dengan perusahaan dalam pandangan modern yang memaksimalkan laba. Dalam hal akuntansi modern, Triyuwono (2006) mengemukakan:

“...pada skala mikro kita akan melihat bahwa akuntansi positif merupakan anak kandung dari sistem ekonomi kapitalistik. Ciri maksimalisasi laba dan akumulasi kapital merupakan identitas utama yang tidak dapat dipisahkan dari akuntansi. Maksimalisasi laba akan terlihat pada *the bottom line* dari laporan laba rugi (*income statement*) dengan nama laba bersih (*net profit*). Laba bersih yang tinggi merupakan tujuan utama (manajemen) yang juga menjadi kepentingan pemilik perusahaan (*shareholders*), investor, dan kreditor. Semakin besar angka akuntansi (*accounting number*) yang menempel pada laba bersih, maka semakin baik kinerja perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan ciri akumulasi kapital akan tampak pada Neraca dengan label Laba Yang Ditahan, yang merupakan bagian dari ekuitas (*Equity*), atau dilaporkan secara khusus dalam Laporan Laba Yang Ditahan (*Retained Earning Statement*)...”

Jika sistem ekonomi Indonesia mengacu pada landasan ideologi-konstitusional yang sah, maka sistem ekonomi tersebut bukanlah sistem ekonomi pasar bebas yang berideologi kapitalis, dan bukan pula sosialis-komunis. Sistem ekonomi yang sah adalah sistem ekonomi yang mengacu pada ideologi-konstitusional yaitu *ekonomi yang disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan dan sistem ekonomi yang berkeadilan sosial*.

### 3. Metoda Riset

Sistem manajemen restoran Padang sangat khas dan lahir dari produk budaya Minangkabau, namun juga mencerminkan pengalaman nilai-nilai luhur Pancasila dan UUD 1945 pasal 33 ayat 1 dalam praktik dunia bisnis (Naim, 1985, dan Naim *et al*, 1987). Untuk menggali nilai-nilai luhur yang terdapat dalam praktik bagi hasil, diperlukan pendekatan penelitian budaya, dalam hal ini peneliti ini menggunakan metode etnografi James P. Spradley (1997).

Definisi kebudayaan menurut Spradley (1997) adalah sistem pengetahuan yang diperoleh manusia melalui proses belajar, untuk menginterpretasikan dan menyusun strategi perilaku dalam menghadapi dunia sekeliling. Dengan demikian, obyek kajian antropologi bukanlah fenomena material saja, tetapi juga tentang cara fenomena tersebut diorganisasikan dalam pikiran (*mind*) manusia. Tugas etnografi adalah menemukan dan melukiskan organisasi pikiran tersebut.

Dengan pendekatan penelitian antropologi, teknik pengumpulan data yang utama dalam hal ini adalah observasi partisipatif dan wawancara terbuka dan mendalam, yang dilakukan dalam jangka waktu relatif lama. Meskipun demikian, yang dimaksud dengan etnografi tidak saja tentang bagaimana mengumpulkan data, tapi juga bagaimana menganalisisnya, dan untuk kemudian menuliskan sebuah etnografi. Metode etnografi Alur Penelitian Maju Bertahap (*Developmental Research Sequence*) mempunyai lima prinsip utama, yaitu: memilih teknik penelitian, mengidentifikasi tahapan-tahapan penelitian, menjalankan tahapan-tahapan secara berurut, mempraktikkan dalam penelitian secara orisinal, dan menemukan *problem solving*, yaitu bahwa hasil penelitian mempunyai manfaat praktis (Spradley, 1997).

Kelima prinsip penelitian etnografi tersebut oleh Spradley (1997) dibagi menjadi dua belas langkah, yaitu: (1) memilih informan, (2) mewawancarai seorang informan, (3) membuat catatan etnografis yang akan menjadi bahan analisis lebih lanjut, (4) mengajukan pertanyaan deskriptif, (5) melakukan analisis wawancara, (6) membuat analisis domain, (7) mengajukan pertanyaan struktural, (8) membuat analisis taksonomik, (9) mengajukan pertanyaan kontras, (10) membuat analisis komponen, (11) menemukan tema budaya, dan (12) membuat sebuah etnografi.

Dalam rangka penelitian ini, peneliti hadir dalam berbagai kegiatan perusahaan dan menjalani kehidupan sehari-hari dengan komunitas dengan melakukan observasi partisipatif. Peneliti hadir bersama komunitas dan berpartisipasi secara aktif di level manajemen dan di beberapa *kedai*. Di samping itu, juga hadir dalam kegiatan-kegiatan pembukaan cabang baru perusahaan.

### **Penetapan Situs Penelitian**

Penelitian ini dilakukan hanya di wilayah Jakarta, meskipun sebaran cabang grup restoran Padang X sudah meluas ke berbagai wilayah Indonesia. Sebaran cabang-cabang atau sering juga disebut *kedai* dapat dilihat di Tabel 2 pada lampiran. Jumlah cabang di seluruh Indonesia adalah 105 cabang, dan 40 cabang ada di Jakarta. Dari 40 cabang yang ada di Jakarta, 10 cabang adalah milik pribadi pendiri (pemilik merek) dan 30 cabang lainnya merupakan milik pribadi (pemilik merek) bersama-sama dengan investor lainnya, yang disebut dengan sistem kerja sama operasi (KSO), atau sebagian anggota manajemen menyebutnya “*semi franchise*.”

Untuk menggali data, peneliti memutuskan mengelompokkan restoran menjadi dua. Pertama, cabang restoran milik pribadi pendiri 100% disebut kelompok Pra-KSO. Kelompok

kedua disebut KSO, Sistem KSO menggambarkan suasana “kekinian” dari grup restoran Padang X, sedangkan “Pra-KSO” mencerminkan masa-masa awal perkembangan grup restoran Padang X. Pengelompokan sengaja dilakukan untuk memotret bagaimana perbedaan (jika ada) dalam “suasana” budaya penerapan bagi hasil ketika usaha ini dimiliki 100% oleh pendiri (pemilik merek), dan saat usaha restoran ini sudah berubah menjadi suatu usaha yang melibatkan investor lain diluar pemilik Bapak Udin.

Dalam rangka menentukan cabang mana yang akan menjadi fokus penelitian, peneliti memanfaatkan hasil diskusi dan informasi dari *internal auditor* melalui wawancara tidak terstruktur (terbuka) tentang “keadaan” masing-masing cabang, ditambah dengan hasil pengamatan langsung dari peneliti ke cabang-cabang tersebut. Peneliti memutuskan mengamati 4 cabang saja. Dua cabang mewakili kepemilikan 100 % oleh pendiri (pemilik merek) atau masa “Pra-KSO”, sedangkan dua cabang mewakili sistem KSO. Cabang-cabang tersebut dapat dilihat di Tabel 3. Alasan menggunakan informasi dari *internal auditor* karena *internal auditor* mengetahui banyak informasi tentang “jeroan” setiap cabang restoran.

Dua cabang yang mewakili masa awal berdirinya restoran (Pra-KSO), yaitu Jakarta Pusat 1 didirikan dari kaki lima tahun 1972, dan Jakarta Timur didirikan tahun 1985. Setelah mendapat informasi awal dari *internal auditor* tentang “keadaan” cabang, ditambah dengan hasil pengamatan peneliti berkeliling, merasakan suasana cabang, maka untuk mewakili masa-masa awal terpilih cabang Jakarta Pusat 1 dan Cabang Jakarta Timur. Cabang Jakarta Pusat 1, misalnya, adalah tempat di mana usaha ini mulai dirintis dari sebuah gerobak dorong.

Di cabang Jakarta Pusat 1, suasana “magis” tetesan keringat pendiri (pemilik merek) masih terasa dalam berjuang membangun usaha ini. Mang Eep (bukan nama sebenarnya), kepala tukang masak legendaris yang saat ini masih bertahan, yang bergabung sejak tahun

1974, mencoba menggambarkan kembali bagaimana bisnis restoran benar-benar dibangun dari bawah. Ia mencontohkan, suasana kejar-kejaran dengan aparat Kamtibmas di tahun 1974 masih jernih dalam ingatan Mang Eep. Oleh karena usaha ini dimuali di trotoar jalan, di sekitar PD Pasar Jaya Jakarta Pusat 1, masih tampak secara fisik bahwa bisnis ini bukan didirikan di ruko-ruko mewah, seperti perkembangan belakangan ini, tetapi dirintis di sebuah sudut pasar rakyat.

Oleh sebab itu, cabang Jakarta Pusat 1 dianggap cukup mewakili “masa lalu” (Pra-KSO). Cabang Jakarta Timur juga demikian, yaitu cabang ini oleh beberapa pelanggan yang peneliti wawancarai, sering dianggap sebagai cikal bakal usaha grup restoran Padang X, atau cabang pertama restoran ini. Hal ini disebabkan suasananya yang masih mencerminkan masa “Pra-KSO.” Pengaruh Pak Udin sebagai pendiri (pemilik merek) sangat terasa di cabang ini. Maka cabang ini dijadikan wakil masa “Pra-KSO.”

Ketika memilih cabang yang mewakili kelompok “KSO,” kembali peneliti banyak berdiskusi dengan *internal auditor* kantor pusat, untuk mencari keunikan dan temuan-temuan auditor tentang cabang-cabang tersebut. Setelah ada informasi awal dari *internal auditor*, kemudian peneliti langsung mengamati ke lapangan, ke masing-masing cabang. Dua cabang grup restoran Padang X yang terpilih mewakili “KSO” diambil dari cabang, di mana investor yang bergabung adalah orang-orang sangat berbeda latar belakangnya dengan pendiri dan pemilik merek Bapak Udin.

Bapak Udin adalah sosok yang sangat sederhana. Pendidikannya hanya sampai kelas 2 SD. Ia hidup dan besar dengan nilai-nilai Minangkabau yang kental dan ajaran Islam yang ketat. Sementara itu, para investor di 2 cabang yang akan dipilih dari kelompok “KSO”, memiliki latar belakang yang beragam, yaitu: orang “sekolahan” (berpendidikan formal), bukan orang Minang, dan sebagian ada yang beragama Kristen dan Katolik, dan satu

keturunan Tionghoa. Pemilihan seperti ini sengaja dilakukan, untuk mengetahui seberapa kuat sistem bagi hasil ini bisa bertahan dengan adanya pengaruh luar dari para investor.

Cabang pertama KSO yaitu, cabang Jakarta Utara yang memiliki tiga investor lain, selain Bapak Udin. Mereka memiliki latar belakang: dua orang Jawa, satu orang Batak, dua di antaranya orang beragama Islam, dan satu Kristen. Latar belakang pekerjaannya adalah birokrat di organisasi BUMD, dan pemerintahan. Cabang KSO yang kedua, yaitu cabang Jakarta Pusat 2. Investor terdiri dari empat orang selain Bapak Udin. Yaitu, dua orang pejabat pajak, satu orang pengusaha keturunan Tiong Hoa, dan satu seorang Jakarta berlatar belakang PNS, tiga diantaranya beragama Islam, dan satu orang Katolik.

Dua cabang ini mewakili masa kekinian perkembangan organisasi (KSO). Hal ini dipilih, untuk melihat bagaimana pengaruh investor luar ini dalam penerapan bagi hasil, apakah suasana budayanya masih sama dengan masa “Pra-KSO.” Juga, untuk melihat sejauh mana terjadi perubahan (jika ada) dalam penerapan bagi hasil, ketika restoran berada di wilayah budayanya, di ranah Minang. Untuk yang terakhir peneliti menggunakan rujukan penelitian Naim *et al* (1987).

Setelah menetapkan situs penelitian, selanjutnya peneliti mengikuti urutan pendekatan penelitian etnografi Spradley (1997) “Alur Penelitian Maju Bertahap” (developmental Research Sequences), yang dimulai dengan penetapan informan sampai dengan penulisan hasil penelitian etnografi.

#### 4. Analisis Data dan Pembahasan

Grup restoran Padang X didirikan di Jakarta dimulai dengan usaha kaki lima di *trottoar* PD Pasar Jaya Jakarta Pusat 1. Berangkat dari bisnis keluarga dan dalam perkembangannya menerapkan sistem KSO, ia telah melibatkan lebih dari 50 orang banyak

investor dari latar belakang budaya dan pekerjaan yang beragam pula. Per tanggal 29 Juni 2013, kelompok usaha tersebut telah berkembang pesat dengan 105 cabang. Total karyawan diperkirakan 3.600 orang, yang tersebar di hampir seluruh kota besar di Indonesia. Total aset 105 cabang diperkirakan Rp 300 miliar rupiah.<sup>1</sup> Sebaran cabang restoran di kota-kota di Indonesia dapat dilihat di Tabel 4 lampiran 1.

### **Sistem Bagi Hasil**

Dalam praktik bagi hasil di grup restoran Padang X, terdapat dua model. Pertama, bagi hasil antara pemilik 100% dari pendiri restoran dan karyawan, di mana komposisinya *babagi duo* atau *fifty-fifty* dari laba yang dihasilkan. Model pertama ini dikelompokkan ke masa “Pra-KSO.” Kedua, bagi hasil dalam kasus perusahaan telah melakukan KSO dengan pihak luar (investor). Maka komposisi bagi hasilnya menjadi: pemilik merek 15%, investor 35%, dan karyawan 50%.

Dalam kasus KSO ini porsi untuk karyawan tetap dipertahankan 50% dari total laba yang diperoleh. Hal ini bermakna posisi karyawan di perusahaan tetap diistimewakan. Selanjutnya di tingkat karyawan dan pengelola, pembagian hasil (setengah dari total laba tersebut) didasarkan pada indeks kinerja yang disebut *mato*, yang biasanya diukur dengan skor angka. Penghasilan karyawan proporsional dengan *mato* yang dimiliki. Semakin besar *mato*, semakin besar pula porsi bagi hasil yang diterimanya, dan sebaliknya. Perhitungan hasil biasanya dilakukan setiap periode 100 hari kerja.

### **Bentuk Akuntansi Bagi Hasil Grup Restoran Padang X**

Laporan laba-rugi ini bertujuan untuk mengakomodir kebutuhan bagi hasil tersebut, berbasis kas. Penyelenggaraan akuntansi hanya dalam rangka memenuhi kebutuhan bagi hasil ini, sehingga Kantor Pusat tidak membuat neraca untuk setiap cabang maupun neraca

---

<sup>1</sup> Angka ini adalah angka kira-kira dari hasil wawancara peneliti dengan pemilik Bapak Udin, sebab sampai saat ini perusahaan ini belum memiliki laporan keuangan konsolidasi. Hal ini karena fokus kegiatan akuntansi dalam grup ini adalah pada laporan bagi hasil setiap 100 hari kerja.

konsolidasi dari 105 cabang. Tetapi agak mengherankan, perusahaan ini dapat berkembang dengan baik. Laporan laba-rugi bagi hasil tersebut dibutuhkan di dua ranah akuntansi, yaitu akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan.

Di samping itu, pendekatan bagi hasil di grup restoran Padang X ini adalah cara yang ditempuh untuk melaksanakan syariah Islam, sebagaimana yang disampaikan Pak Mansur:

*“...kami membuat laporan sarupo iko dalam rangka merealisasikan caro-caro bisnis berbasis syariah, dek karano awak dari Minang yang kental dengan nilai-nilai Islam...jadi kito ingin menjalankan syariah Islam...”*  
 (“...kami membuat laporan seperti ini dalam rangka merealisasikan cara-cara bisnis berbasis syariah, karena kita dari Minang yang kental dengan nilai-nilai Islam... Jadi kita ingin menjalankan syariah Islam...”)

Namun jika dibandingkan dengan dasar bagi hasil dalam konsep akuntansi syariah, yang diatur dalam PSAK No. 59, praktik bagi hasil syariah yang ada di grup restoran Padang X berbeda. Struktur laporan laba-rugi sebagai basis bagi hasil di standar tersebut agaknya masih mengadopsi pendekatan akuntansi modern. Jelasnya, perbandingan antara laporan bagi hasil grup restoran Padang X dan PSAK No. 59 dapat disajikan dalam Gambar 1 berikut ini:

**Gambar 1. Perbandingan Laporan Laba-Rugi antara Akuntansi Syariah PSAK 59 dan Akuntansi Bagi Hasil**

Laporan Laba-Rugi Perusahaan Manufaktur Yang Berakhir untuk satu bulan (Berbasis Akrual)				Laporan Laba Rugi Restoran Sederhana Dengan Pendekatan "Value Added Statement" (Berbasis Kas)			
Penjualan		XX		Penjualan Tunai	XX		
Harga Pokok Penjualan		XX		Beban operasi Tunai*	XX		
		---			---		
Laba Kotor		XX		Laba kotor per kas	XX	100%	
Beban Operasional				Zakat	XX	2.5%	
Beban Administrasi	XX				---	-----	
Beban Pemasaran	XX	xx		Laba per kas setelah zakat	XX	97.5%	
		---+	---	Penyusutan 10%	XX	9.75%	
Laba Operasi		xx			---	-----	
		==		Laba bersih siap dibagi	XX	87,75%	
						=====	
Dasar bagi hasil di PSAK 59 bisa berdasarkan Laba kotor dan Laba operasi				Dibagi Utk Karyawan 50% x 87,75% = 43.875%			
Tapi konteks bagi hasil di sini adalah antara pemilik bisnis dengan kreditor, bukan bagi hasil antara karyawan dengan pemilik. Sehingga dalam				Dibagi Utk Investor 35% x 87,75% = 30.7125%			
				Dibagi Utk Pengelola 15% X 87,75% = 13,1625%			
				=====			

Sumber: Kolom sebelah kiri format laba-rugi PSAK 59 syariah dan juga menyerupai laporan laba-rugi akuntansi modern (Hansen & Mowen, 2005). Sementara kolom sebelah kanan merupakan bentuk akuntansi bagi hasil yang diringkas dari Laporan Keuangan cabang Jakarta Timur.

Bentuk akuntansi bagi hasil berupa laporan laba-rugi setiap 100 hari tersebut sangat khas, dalam arti tidak sama dengan laporan laba-rugi akuntansi modern, maupun akuntansi syariah di Indonesia, yaitu jika kita mengacu pada akuntansi syariah Indonesia menurut PSAK 59, sebagaimana dilukiskan dalam Gambar 1, agaknya lebih mengadopsi akuntansi modern. Di sini, dasar bagi hasilnya dapat berdasarkan laba kotor, atau dari laba operasi perusahaan. Bagi hasil di sini adalah antara perbankan dan pengusaha yang menggunakan dana perbankan.

Pada grup restoran Padang X, laporan laba-rugi atau sering juga disebut oleh komunitas restoran sebagai laporan bagi hasil, lebih menyerupai laporan nilai tambah (*value added statement*). Konteks bagi hasilnya adalah bagi hasil antara pemilik restoran dengan karyawan.

### **Akuntansi Tanpa Akun “Upah dan Gaji”**

Dalam praktik bagi hasil grup restoran Padang X tidak terdapat akun upah dan gaji. Dalam akuntansi modern (juga dasar *profit sharing* yang digunakan dalam akuntansi syariah, PSAK 59), upah dan gaji adalah wujud pengorbanan sumber daya perusahaan dalam menyediakan sumber daya manusia, untuk menghasilkan barang dan jasa perusahaan. Maka upah dan gaji, sebagai imbalan yang diberikan perusahaan pada karyawan, diperlakukan sebagai biaya yang dikelompokkan ke dalam fungsi-fungsi yang ada di organisasi. Upah untuk pekerja bagian produksi diperhitungkan sebagai bagian dari ongkos produksi, yang ditampung dalam akun *cost of good manufactured* (COGM), dan nantinya diperhitungkan ke dalam *cost of good sold* (COGS).

Kontras dengan akuntansi modern tersebut, dalam akuntansi grup restoran Padang X karyawan tidak digaji. Jumlah penghasilan karyawan dihitung setiap periode 100 hari kerja, dari laba yang siap dibagi (87,5%).

## Prinsip *Baretong* Setiap 100 Hari Kerja

*Baretong* (berhitung) laba-rugi di grup restoran ini dilakukan setiap 100 hari kerja. Ini berbeda dengan kelaziman praktik akuntansi, yang membuat laporan keuangan satu kali dalam setiap tahun. Karena tidak ada upah dan gaji tadi, maka kalau laporan keuangan dibuat hanya sekali dalam setahun, akan sangat lama pembagian penghasilannya. Namun jika dilakukan satu kali dalam setiap bulan, juga akan sangat merepotkan dalam menyiapkan laporan bagi hasil ini. Tentang bagi hasil tersebut Mansur, direktur SDM kantor pusat dan kepala cabang Jakarta Timur mengatakan

*Di siko karyawan tidak digaji. Mereka boleh makan tiga kali sehari. Hasil usaha dihitung setiap 100 hari. Penghasilan karyawan dari hasil nan didapek 100 hari tu. Sejak dari mulo Pak Haji menerapkan sistem ko, yaitu 50% untuang untuk karyawan dan 50%-nyo untuak pemilik. Bagi duo sajo. Sederhana.*

(Di sini karyawan tidak digaji. Mereka boleh makan tiga kali sehari. Hasil usaha dihitung setiap 100 hari. Penghasilan karyawan dihitung dari yang diperoleh 100 hari tersebut. Sejak dari awal Pak Haji menerapkan sistem ini, yaitu 50% laba untuk karyawan dan 50% lainnya untuk pemilik. Bagi dua saja. Sederhana)

Tetapi, bukankah sebagian besar rumah makan atau restoran Padang juga menerapkan bagi hasil? Agaknya, memang demikianlah yang terjadi. Sebagian besar rumah makan atau restoran Padang menggunakan sistem bagi hasil (Naim, 1985, 1987). Tetapi dalam pelaksanaannya, belum tentu sama. Pak Udin mengambil contoh praktik bagi hasil di restoran Padang merek “ABC” di Jakarta, dan membandingkannya dengan praktik bagi hasil di grup restoran Padang X Jakarta yang didirikannya.

*Umumnyo iyo, banyak rumah makan Padang yang manggunokan praktik bagi hasil, tapi langsung sajo diberikan dalam amplop, tapi karyawan ndak tau dari maa itung-itungannyo. Di siko awak tabuka sajo, sia sajo bulia mancaliak pambukuan, dan masiang-masing urang bisa mengetahui haknyo. Baraa matonyo dan lain sabaginyo* (Umumnya iya, banyak rumah makan Padang yang menggunakan praktik bagi hasil, tapi langsung saja diberikan dalam amplop, tapi karyawan tidak tahu dari mana hitung-hitungannya. Di sini kita terbuka saja, siapa saja boleh melihat pembukuan, dan masing-masing orang bisa mengetahui haknya. Berapa poin [index prestasi] dan lain sebagainya)

Ungkapan Pak Udin tersebut menunjukkan, grup restoran Padang X bukan hanya menerapkan bagi hasil, tetapi lebih dari itu, pelaksanaannya dilakukan secara terbuka, bertanggungjawab, akuntabel, mandiri dan adil. Perhitungan laba-rugi dihadiri semua karyawan di berbagai jenjang. Semua karyawan tahu aturan main, dan mendapatkan informasi yang lengkap sebelumnya, tentang cara menghitung laba. Berdasarkan angka laba itulah penghasilan mereka ditentukan. Mengacu pada gambar 1 tersebut beberapa hal yang mencirikan laporan bagi hasil, (1) format laporan laba-rugi grup restoran Padang X lebih menyerupai laporan laba-rugi dengan pendekatan *value added statement* (VAS); (2) Laporan laba-rugi ini berbasiskan kas; (3) tidak memiliki akun “beban upah dan gaji” dalam konstruksi laporan laba-rugi ini; (4) Distrukturkannya zakat 2,5% dalam perhitungan bagi hasil; (5) *A single-entry bookkeeping system* bukan *double entry bookkeeping system*.

### **Asumsi Hakikat Manusia Dalam Akuntansi Bagi Hasil**

Dalam hal ini, jika kita bandingkan dengan laporan laba-rugi akuntansi modern (Gambar 1), kita akan melihat perbedaan yang sangat mencolok. Akuntansi modern dan akuntansi grup restoran Padang X dilandasi oleh asumsi yang berbeda dalam memandang “tenaga kerja.” Akuntansi modern lebih meletakkan “tenaga kerja” dalam perusahaan hanya sebagai faktor produksi, setara dengan faktor produksi lainnya, overhead dan materials. Hal ini tidak lain adalah asumsi teori ekonomi klasik yang meletakkan manusia hanya sebagai faktor produksi. Manusia secara ekonomi akan dikelompokkan sebagai manusia buruh, manusia profesional, dan manusia majikan. Manusia buruh diukur potensi ekonominya atas upah dan gaji yang dilekatkan padanya, sebagai balas jasa dalam memproduksi barang atau jasa. Maka ia diposisikan sebagai “beban upah dan gaji,” yang akan diperhitungkan dalam akun “*cost of good sold*.” Sementara manusia profesional atau manusia dengan jabatan manajer, direktur perusahaan, juga dipandang semata sebagai manusia ekonomi, yaitu sistem

kompensasinya didasarkan atas kemampuannya untuk memaksimalkan keuntungan bagi para pemilik.

Hubungan direktur (*agent*) dan pemilik (*principal*) dilandasi hubungan ekonomi. Tidak jarang terjadi, sebagai manusia ekonomi, manusia saling mengamankan kepentingan masing-masing, yang didasari pada *self interest*. Dalam sistem ini sangat mungkin terjadi eksploitasi manusia oleh manusia lain.

Asumsi tentang manusia dalam akuntansi bagi hasil ini secara relatif meletakkan manusia dalam perusahaan sebagai manusia merdeka dan lebih memiliki harga diri. Karyawan restoran secara tanggung renteng mau menanggung risiko secara bersama-sama atas laba-rugi perusahaan. Ketika pendapatan turun, maka otomatis pendapatan karyawan juga turun. Sebaliknya, jika rezeki mengalir deras dalam restoran, juga akan dinikmati secara bersama-sama. Sistem bagi hasil ini juga mencerminkan kesetaraan antara pemilik dan karyawan, dan terhindar dari tindakan saling eksploitasi antara sesama manusia.

### **Sistem Ekonomi Pancasila dan Prototipe Akuntansi Pancasila**

Salah satu yang diharapkan dalam sistem ekonomi Pancasila adalah *ekonomi yang lebih berkeadilan sosial* (Mubyarto, 1987). Sifat altruistik lebih dominan dalam sistem ekonomi ini. Asumsi hakikat manusia dalam sistem bagi hasil adalah manusia merdeka.

Asumsi hakikat manusia dalam teori ekonomi klasik menempatkan manusia sebagai alat produksi, yang dilukiskan oleh model fungsi produksi, *output* (Q) sama dengan fungsi *input*, di mana *input* terdiri dari kapital (K) dan buruh (L), sehingga model fungsi produksi menjadi  $Q = f(K,L)$  (lihat misalnya, “ekonomi mikro” Samuelson & Nordhaus, 2001).

Sebaliknya, praktik bisnis grup restoran Padang X, tidak memposisikan manusia sebagai buruh, atau sekedar alat produksi semata, tetapi manusia diposisikan demikian tinggi, sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia merdeka, yaitu semua karyawan juga

diposisikan sebagai pemilik, tidak ada upah dan gaji dan secara tanggung renteng menanggung risiko rugi perusahaan, sesuai pepatah Minang *ringan samo dijinjang barek samo dipikua*.

Peneliti memaknai grup restoran Padang X lebih memosisikan karyawannya sebagai tim *entrepreneur* (E). Berdasarkan hal itu, maka model fungsi produksi versi teori ekonomi klasik dapat dikoreksi, yaitu dapat dirumuskan sebagai  $Q = f(K, E)$ , di mana “*labor* (L)” dalam teori ekonomi klasik diganti menjadi “*entrepreneur* (E),” dalam sistem ekonomi grup restoran Padang X Jakarta. Fungsi produksi, grup restoran Padang X ini peneliti sebut sementara ini sebagai model fungsi produksi sistem ekonomi Pancasila.

Dalam bisnis modern (berdasar teori ekonomi klasik), manusia disetarakan bukan dengan manusia lainnya, tetapi disetarakan dengan barang produksi (bahan baku, overhead). Dengan kata lain, harkat dan martabat manusia disejajarkan dengan faktor produksi tersebut, sehingga manusia di perusahaan selalu menjadi objek efisiensi.

Sebaliknya, dalam praktik akuntansi grup restoran Padang X Jakarta, kalkulasi biaya produksi dan harga pokok penjualan tidak memasukkan unsur upah tenaga kerja, karena memang kenyataannya *tidak ada upah dan gaji dalam sistem bagi hasil*. Manusia grup restoran Padang X Jakarta memilih untuk berbagi risiko, berbagi tugas, kewenangan, dan tanggung jawab untuk mendapatkan hasil. Prototipe akuntansi Pancasila seperti ini dapat dilihat di gambar 1.

### **Makna Bagi Hasil Sebagai Kegiatan Ekonomi Yang Berketuhanan**

Baik pada masa “Pra-KSO” dan “KSO,” laba atau hasil pada setiap periode perhitungan langsung dibagi tunai ke seluruh pemangku kepentingan. Mereka adalah yang berkepentingan langsung (investor, pengelola/pemilik merek, dan karyawan restoran), dan

pihak yang tidak berkepentingan langsung, yaitu delapan *asnaf* penerima zakat, karena zakat langsung diperhitungkan dan dipungut pada setiap periode perhitungan laba.

Zakat telah dstrukturkan dalam laporan bagi hasil (lihat kembali gambar 1). Di samping itu telah dibentuk pula satu unit organisasi kantor pusat, yang bertugas memastikan agar setiap uang zakat restoran, yang dipungut dari setiap cabang, didistribusikan secara benar. Dalam hal ini, zakat tidak hanya dimasukkan dalam struktur laporan laba-rugi grup restoran Padang X Jakarta, tetapi disertai dengan satu unit organisasi di struktur organisasi kantor pusat, dibawah direktur keuangan, untuk memastikan efektivitas pengumpulan dan penyalurannya. Hal ini juga mencerminkan, bisnis dilakukan dalam rangka mengamalkan syariat Islam dan sekaligus melaksanakan sila pertama dari Pancasila, *Ketuhanan Yang Maha Esa*.

Tradisi dengan nilai-nilai Islam masih sangat kental dalam pengelolaan organisasi. Setiap acara pembukaan cabang baru, selalu dilakukan selamatn yang berisi acara santunan untuk anak yatim, yang berasal dari lokasi sekitar restoran, juga mengundang tokoh masyarakat setempat seperti: lurah, ketua RW, ketua RT, dan imam masjid. Acara ini dimulai dengan pembacaan surat Yaasiin dari kitab suci Al-Quran, sambutan Pak Haji, ceramah agama, dan diakhiri dengan pembagian uang untuk anak yatim.

### **Refleksi Nilai-Nilai Keadilan Dalam Akuntansi Bagi Hasil**

Alasan mengapa bagi hasilnya 50% untuk karyawan dan 50% untuk pendiri dan pemilik; atau dalam sistem KSO, 15% untuk pengelola (pemilik merek) dan investor 35%, sebagaimana yang disampaikan oleh pendiri (pemilik) Bapak Udin

*“...dulu ambo pernah sebagai karyawan rumah makan Padang di Jambi, mulai dari tukang cuci piriang, dan kemudian bagian pelayanan. Pakai bagi hasil juo tetapi bagi hasilnya babeda. Kami ado 7 karyawan dan surang pamilik. Kami ndak bagaji, satiok 100 hari kami ituang labo, basamo-samo, labo tadi dibagi sambilan...duo bagian untuk pamilik, masing-masing karyawan nan batujuah, rato dapek satu bagian, mulai dari tukang masak sampai ka tukang cuci piriang ...Ambo raso kurang adil. Tukang masak jo tukang cuci piriang samo bagiannyo, padohal keahliannyo lain”*

Dari uraian Pak Udin, pembagian hasil yang dianggap adil itu adalah apabila sudah memperhitungkan kontribusi dan keahlian dari seluruh pemangku kepentingan restoran. Atas dasar pengalaman sebagai karyawan rumah makan Padang di Jambi, Pak Udin waktu itu merasa pembagian hasil yang diperolehnya kurang memperhitungkan keahlian dan kontribusi dari masing-masing pihak. Apalagi untuk pemilik hanya  $2/9$ , sementara karyawan dapat  $7/9$  bagian. Padahal risiko rugi dan pengembalian modal ditanggung oleh pemilik. Kemudian dalam praktik bagi hasil, dari sejak berdirinya grup restoran Padang X sampai saat ini, bagi hasil yang ditetapkan 50% untuk karyawan dan 50% untuk pemilik, kemudian berkembang lagi menjadi 50% untuk karyawan, 15% untuk pemilik merek (pengelola), dan 35% untuk investor dalam sistem KSO.

Setengah dari laba adalah hak karyawan. Kemudian di tingkat karyawan diciptakan oleh Pak Udin perbedaan porsi bagi hasil untuk setiap karyawan. Perbedaan tersebut didasari dari pengalaman yang dirasa kurang adil di Jambi. Yakni, meskipun hasil untuk karyawan lebih besar daripada pemilik, yaitu  $7/9$  bagian, tetapi bagian setiap karyawan tidak ada bedanya. Dari 7 karyawan, setiap karyawan memperoleh masing-masing 1 bagian.

Menurut prinsip Pak Udin, pembagian hasil (laba) harus pula mencerminkan kontribusi karyawan tersebut dalam penciptaan laba perusahaan. Pak Udin juga mendapat informasi dari praktik rumah makan Padang lainnya, sebagaimana rumah makan Padang yang menerapkan bagi hasil dengan menggunakan sistem *mato* (poin). Setiap karyawan dilihat posisinya dan diperkirakan kontribusinya pada penciptaan laba, selain hal-hal lain yang bersifat subjektif, seperti: kejujuran, masa kerja, dan loyalitas pada perusahaan.

Untuk mencontohkan sistem *mato* tersebut, dibuatkan ilustrasi sebagai berikut: Misalkan, ada 1 pemilik dan 5 karyawan (A, B, C, D, dan E). *Mato* masing-masing karyawan, misalkan: A=5; B=4; C=3; D=2; E=1, total *mato* 15. Diasumsikan laba bersih

selama periode 100 hari adalah Rp 120.000.000,- Artinya, pembagian laba untuk karyawan, setengah dari total laba, yaitu Rp. 60.000.000,- Karena total *mato* 15, maka penghasilan satu *mato* =  $\text{Rp.}60.000.000,- / 15 = \text{Rp } 4.000.000,-$

Setelah diketahui penghasilan per *mato*, maka bagi hasil (penghasilan) yang diterima karyawan sama dengan jumlah *mato* yang dimiliki dikali penghasilan per *mato*. Misalnya, bagi hasil (penghasilan) karyawan A =  $5 \times \text{Rp. } 4.000.000,- = \text{Rp. } 20 \text{ juta,-}$  Dan penghasilan per *mato* sering menjadi ukuran keberhasilan cabang restoran. Dari 105 cabang grup restoran Padang X saat ini, yang memiliki penghasilan per *mato* terbesar adalah cabang Ujung Pandang, yaitu Rp. 9.000.000,-

Umumnya yang berlaku saat ini, posisi-posisi yang sangat menentukan akan diberi *mato* (poin) lebih besar. Di setiap cabang restoran, kepala tukang masak seringkali mendapatkan *mato* tertinggi, kemudian diikuti oleh kepala atau pimpinan *Kedai*, kepala *Paluang*, kepala bagian tengah (pelayan), dan seterusnya, sampai yang *mato* terendah adalah posisi pencuci piring. Jika terdapat 60 karyawan di satu cabang, maka keenampuluh karyawan tersebut memiliki masing-masing *mato*. Bu Khodijah sebagai pendiri mengemukakan:

*“...karyawan kita hargai, posisi tertentu yang dirasa memiliki kontribusi lebih...kita menghargai keahlian karyawan yang menentukan keberhasilan kedai... Yang rajin kita beri lebih dari yang malas agar mereka tambah giat lagi...Mau dapat duit, rajinlah”*

### **Makna Bagi Hasil Sebagai Pemotivasi Berprestasi**

Konsekuensi dari sistem bagi hasil berdasarkan *mato* ini besar, sebab karyawan tidak mendapatkan gaji tetap, sebagaimana di kebanyakan restoran lain. Besar kecil penghasilan mereka juga sangat tergantung pada keberhasilan cabang untuk menciptakan laba (hasil). Oleh sebab itu, pada sistem ini, penghasilan yang akan mereka peroleh sangat tergantung pada mereka sendiri. Bagian dapur akan berupaya semaksimal mungkin untuk menghasilkan

makanan yang lezat. Bagian tengah dan *paluang* akan berupaya untuk memberikan pelayanan cepat dan memuaskan pelanggan. Di samping itu, ini juga mendorong mereka untuk saling bekerja sama, tidak saling menunggu.

Pada suatu hari, peneliti diberi izin oleh Direktur SDM Bapak Mansur untuk tinggal sampai jam 11 malam di restoran cabang Jakarta Timur, tanpa diketahui maksud dan tujuan penulis oleh sebagian besar karyawan. Peneliti mencatat beberapa hal-hal sebagai berikut:

*masing-masing pekerja bergerak cepat tanpa ada supervisi dari atasan. Seorang pelayan laki-laki dengan sigap mengangkat sekumpulan besar kotak-kotak nasi, memindahkannya ke ruang tengah. Pelayan yang lain sibuk membersihkan piring, sendok, meja. Semua memberi kesan, setiap orang bergerak, bekerja tanpa menunggu instruksi ini dan itu, dan semua dilaksanakan dengan cekatan, sigap, cepat dan berkualitas. Setelah pekerjaan ini selesai, nanti juga membantu merapikan administrasi.*

Kepada seorang pelayan, secara spontan peneliti menanyakan kesan yang peneliti tangkap, mengapa semua orang bekerja bersemangat, cekatan, sigap, dan tidak ada kesan tidak saling tunggu. Pak Rudi (pelayan, terkadang juga merangkap seksi belanja) mengatakan:

*Iyolah Pak, kito di siko kan babagi hasil, bukan urang gajian. Rasaki kito tagantuang ka kito di siko bakarajo. Kalau kito maleh bakarajo, nanti akan badampak ka hasil juo, kok rajin kito dampaknyo ka hasil juo untuak kito juo. Jadi kalo kito maleh-malehan bakarajo, itu samo sajo awak mambuang pariuk nasi kito ka tanah, karena awak babagi hasil. Ketek jo gadang hasil tagantuang upaya awak basamo...*

(Iyalah Pak, kita di sini kan berbagi hasil, bukan orang gajian. Rezeki kita tergantung pada kita di sini bekerja. Kalau kita malas bekerja, nanti akan berdampak ke hasilnya juga, jika rajin nanti dampaknya nanti hasil ke kita juga. Jadi kalau kita malas-malasan bekerja, itu sama saja kita membuang periuk nasi kita ke tanah, karena kita di sini berbagi hasil. Kecil dan besar hasil tergantung upaya kita bersama)

Indeks kinerja *mato* ini dikendalikan secara ketat, artinya nilai *mato* bisa naik dan turun tergantung pada kerajinan, disiplin, dan sikap kerja karyawan. Oleh sebab itu, kinerja karyawan selalu dalam pantauan manajer, sehingga yang rajin dan malas betul-betul berbeda penghasilannya. Sudah menjadi konvensi di antara sesama karyawan komunitas restoran

Padang tentang keberadaan *mato* untuk setiap posisi dan keahlian tadi. Semua diketahui di depan secara transparan oleh semua karyawan.

Seluruh karyawan dalam bekerja sama dan bertanggungjawab terhadap perusahaan dan sekaligus terhadap diri mereka sendiri. Tanggungjawab itu datang dengan sendirinya, sebab jika karyawan malas, lalai, tidak disiplin, tidak jujur, itu akan merugikan diri sendiri. Hal ini karena jika laba yang dihasilkan kecil, dan penghasilan mereka tergantung pada laba tersebut, maka penghasilan mereka juga turun. Naik turunnya penghasilan tergantung pada seberapa besar mereka mengambil tanggung jawab secara bersama-sama. Sebagaimana yang disampaikan salah satu pelayan Rudi

*“...jika kami lalai melayani pelanggan dan kemudian pelanggan pindah ke tempat lain, maka sama saja kami menuangkan periuk nasi kami ke tanah...”*

Di samping itu, tanggung jawab itu muncul karena kesempatan yang telah diberikan oleh perusahaan untuk juga diposisikan sebagai “pemilik”, sebagai *entrepreneur*, bukan sebagai buruh upahan. Ini suatu penghargaan kemanusiaan yang tidak dapat ditakar dengan nilai uang. Agaknya, hal ini secara psikologis berdampak pula pada diri setiap karyawan, yaitu menimbulkan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan, sehingga mereka lebih bertanggungjawab. Para pekerja lebih cekatan, lebih gesit, tidak saling menunggu, saling membantu, bekerja dengan semangat dan gembira, sehingga pelayanan semakin baik dan pelanggan bertambah ramai.

### **Bagi Hasil Sebagai Alat Membentuk Kemandirian**

Corak organisasi grup restoran Padang X sudah berubah, yaitu adanya pendelegasian yang tinggi untuk setiap cabang. Desain struktur organisasi adalah unit bisnis dengan desentralisasi, di mana hampir sebagian besar keputusan operasional dilimpahkan ke setiap cabang. Konsekuensi berbagi hasil sebetulnya juga mencerminkan berbagi kekuasaan di antara pemangku kepentingan. Setiap cabang adalah *profit center* yang mandiri. Maka, setiap

cabang restoran dengan budaya *uang satu rupiah milik bersama* mendorong rasa memiliki yang tinggi dan sekaligus sebagai alat penyatu atas “diri” cabang tersebut.

Setiap cabang akan mengendalikan diri mereka sendiri karena diikat oleh rasa bahwa restoran ini adalah milik bersama. Besar dan kecil penghasilan tergantung pada upaya dan kerja keras pengelola dan pekerja, serta peran pemangku kepentingan lainnya. Hal ini juga sekaligus akan mendorong mereka untuk menjaga organisasi dari rongrongan atau pengaruh buruk dari orang-orang yang tidak bertanggungjawab. Dalam hal ini, organisasi dan sub-unit organisasi (cabang) seperti memiliki *self control* sendiri.

Walaupun telah terjadi pelimpahan wewenang yang tinggi ke setiap cabang, seluruh cabang grup restoran Padang X diorganisasikan dari kantor pusat Jakarta, yang berfungsi sebagai pusat pengendali restoran. Kantor pusat dalam dua tahun belakangan ini sudah berbentuk badan hukum perseroan terbatas (PT). Organisasi telah memiliki pula dewan komisaris, penasehat, dan dewan direksi. Dewan direksi didukung pula dengan tenaga administrasi dan keuangan. Khusus untuk membantu dan mengaudit setiap cabang, kantor pusat menggunakan sekitar 10 sarjana akuntansi.

### **Sistem Bagi Hasil Dalam Pusaran Perubahan**

Sistem bagi hasil dengan sistem *mato* tersebut berlaku untuk masa “Pra-KSO” maupun setelah “Sistem KSO.” Konsep bagi hasil tersebut tidak ada yang berubah sama sekali. Perubahan agak terasa dalam pelaksanaannya. Di “Pra-KSO” tidak ada campur pihak luar dalam mengatur cabang. Suasana kerja masih sangat kental dengan kebersamaan dan kekeluargaan. Struktur organisasi memang ada, yaitu ada pimpinan *Kedai*, ada pembagian tugas, namun pembagian tugas itu tidak membatasi ruang gerak karyawan untuk saling membantu di antara sesamanya. Bahkan pimpinan kedai turun langsung melakukan apa saja yang perlu dibantu. Jika pelanggan ramai, pimpinan akan sibuk membantu di *paluang*, dan ikut melayani pelanggan.

Di cabang “sistem KSO” sebetulnya suasananya relatif sama dengan cabang-cabang “Pra-KSO”, tetapi di sini campur tangan investor mulai terasa. Di mana-mana memang sudah menjadi sifat bawaan investor, bahwa ketika ia menanamkan modalnya di satu unit usaha, ia akan dengan ketat ikut memantau jalannya usaha tersebut. Sebetulnya itu sah-sah saja. Namun campur tangan investor seringkali melewati kewenangan yang ada.

Dalam kesepakatan, telah disebutkan bahwa investor tidak memiliki kewenangan dalam kegiatan operasional cabang yang didanainya. Kegiatan operasional seratus persen ada di tangan pengelola dan pemilik merek, termasuk yang menyediakan sumber daya manusia dan seluruh pengelolaan. Investor cukup menyetor dana dan menerima laporan pelaksanaan dan laporan keuangan setiap 100 hari kerja. Namun investor bisa mengakses kondisi keuangan perusahaan setiap saat. Seringkali kesepakatan ini dilanggar oleh investor. *Internal auditor* kantor pusat Bapak Mamad, yang sering terjun ke lapangan melakukan audit keuangan ke cabang, menyampaikan kesan-kesannya:

*“...umumnya para investor tersebut lebih memikirkan pengembalian atas investasi mereka di restoran ini. Hal itu tentu sangat wajar, tetapi terkadang kita merasa sangat berlebihan...yang sering kita tangkap, keinginan mereka adalah bagaimana modal mereka cepat kembali dan mendapatkan keuntungan yang diinginkan...bahkan dalam beberapa kasus ekstrim, mereka sering menyampaikan: ini kan duit saya ...saya juga berhak mengatur... Buat mereka, kebersamaan dan kekeluargaan itu nomor dua. Yang penting, mana untungnya...”*

Sejauh ini, memang ada campur tangan sebagian investor dalam operasional perusahaan termasuk mengganti manajer, atau kasir yang dianggap tidak cocok oleh mereka. Tetapi Bapak Udin sebagai pemilik merek dan juga sekaligus bagian dari investor, sejauh ini masih dapat menyelesaikannya. Di tambah lagi, pembawaan Bapak Udin yang lebih mengedepankan kebersamaan dan kekeluargaan, sehingga sering mengalah pada keinginan investor, sepanjang yang dituntut itu pengelolaan yang lebih menghasilkan laba. Tetapi ia tak akan pernah mengalah dalam hal yang prinsip. Dalam hal penyelesaian konflik dengan para investor Pak Udin mengatakan

*“...awak mangalah sajo jika ada tekanan dari para investor, dan yang kita lakukan dengan anak-anak, kerja lebih giat lagi agar lebih berhasil. Biarlah Allah Swt yang akan lebih tahu siapa yang benar dan siapa yang salah..”*

Pak Udin tetap menilai sistem bagi hasil adalah terbaik. Menjawab pertanyaan peneliti jika seandainya diubah dari hasil ke gaji tetap, Bapak Udin dengan tegas menyampaikan:

*“...usaho ko adolah usaho basamo...ambo maraso ndak mungkin manjadi gadang seperti iko usahoko jika tidak dibantu orang lain. termasuk karyawan...mereka telah bekerja keras untuk memajukan usaha, tidak ada niat untuk merubah sistem ko...karyawan tetap menjadi yang paling istimewa di mato ambo, mako ambo tidak akan merubah porsi bagi hasil untuk mereka...”*

Sejauh ini sistem bagi masih dapat dipertahankan dengan baik. Tantangan untuk mempertahankan sistem ini terus terjadi, seiring dengan berubahnya ruang, waktu, corak organisasi, dan sumber daya manusia. Organisasi grup restoran Padang X saat ini tidak lagi sama dengan organisasi di awal tahun berdirinya. Hal itu sangat wajar karena upaya organisasi melakukan penyesuaian “diri” dengan perkembangan zaman. Namun perubahan itu tidak menyentuh hal-hal yang mendasar.

Perubahan itu pasti terjadi seiring terbukanya peluang untuk membuka kerja sama dengan semua pihak yang berminat mengembangkan usaha ini. Konsekuensinya, kepemilikan perusahaan tidak lagi 100% oleh pendiri, tetapi terbagi ke beberapa investor lainnya, yang berbeda latar belakang pendidikan dan nilai-nilai kehidupan dengan Bapak Udin. Namun secara keseluruhan, perubahan-perubahan itu masih pada taraf penyesuaian, dan pada taraf kulit-kulitnya, bukan pada taraf substansinya. Hal ini terjadi karena pengaruh kepemimpinan spiritual dari sang pendiri Bapak Udin, yang masih sangat kuat mewarnai jalannya organisasi dan budaya organisasi.

Naim (1985, 1987) dengan penelitiannya 1983, menemukan bahwa praktik bisnis restoran Padang di kota Padang, masih kental dengan spirit Minangkabau. Berbeda dengan

temuan tersebut, keberadaan grup restoran X Jakarta, tidak lagi di wilayah budayanya, tetapi berada di Jakarta, yang relatif lebih didominasi budaya kota besar yang cenderung kapitalistik.

Dengan 105 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, Bapak Udin tidak lagi mudah untuk hadir berlama-lama di satu cabang. Dirinya sudah terbagi untuk ke-105 cabang tadi. Meskipun pendelegasian kewenangan telah diberikan ke beberapa pimpinan, nilai-nilai Bapak Udin masih terasa. Tradisi *ngumpul* bersama, yang waktu dulu sering dilakukan, saat ini mungkin sudah jarang terjadi, tetapi hal itu tidak mengurangi pelaksanaan sistem bagi hasil.

Dengan jumlah lebih kurang 3.600 karyawan, yang berasal dari campuran berbagai budaya (diperkirakan berasal dari sepertiga Sunda, sepertiga Minang, dan sepertiga Jawa dan lainnya)<sup>2</sup>, maka sangat mungkin telah terjadi akulturasi budaya. Nilai-nilai karyawan telah bergeser, ke arah lebih bersifat nasional. Semua nilai yang “kental” dari budaya daerah masing-masing asal karyawan mulai tereduksi, untuk selanjutnya mereka lebih mengacu pada nilai universal, nilai-nilai nasional.

## 5. Simpulan Sementara dan Keterbatasan Penelitian

### Simpulan

Bagi hasil dimaknai sebagai kegiatan ekonomi berketuhanan, berkeadilan, keterbukaan, kebersamaan dan kekeluargaan. Meskipun ruang, waktu, corak organisasi, sumber daya manusia telah berubah, secara substantif praktik bagi hasil dapat bertahan dan menyesuaikan “diri” dengan perubahan tersebut. Bahkan dapat dikatakan, sistem bagi hasil tetap menjadi *collective mental programming* bagi grup restoran Padang X Jakarta.

Meskipun telah terjadi penyesuaian-penyesuaian terhadap tuntutan perkembangan dunia bisnis yang dinamis, secara keseluruhan bagi hasil masih mencerminkan

<sup>22</sup> Hasil wawancara dengan sekretaris korporasi Bapak Purwo.

*penyelenggaraan bisnis yang diselenggarakan sebagai usaha bersama berasaskan kekeluargaan dan penyelenggaraan ekonomi yang berkeadilan.* Ini merupakan praktik bisnis yang sejalan dengan ideologi-konstitusional Indonesia, Pancasila dan UUD 1945 pasal 33 ayat 1. Untuk menopang aktivitas bisnis berdasarkan bagi hasil tersebut, didukung pula oleh akuntansi unik (khususnya dalam laporan laba-rugi) yang menyerupai *value added statement*, yang untuk sementara ini peneliti sebut sebagai Prototipe Akuntansi Pancasila.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian menggunakan pendekatan induktif metode etnografi, untuk itu peneliti membutuhkan waktu lama untuk menghayati melalui observasi partisipatif. Penelitian telah dimulai Februari 2012 sampai hari ini, saat artikel ini dibuat, hampir 1 ½ tahun, peneliti masih merasa kurang karena belum bisa mengunjungi cabang-cabang restoran di luar Jakarta. Di samping itu peneliti juga belum mengikutkan merek-merek restoran Padang lain dalam observasi, yang juga menggunakan sistem bagi hasil dengan berbagai skala bisnis: kecil, menengah dan besar. Agaknya, dalam penelitian lanjutan ke depan, perlu pula membandingkan dengan sistem manajemen restoran dari berbagai latar belakang budaya dan negara.

## Daftar Referensi

- Baswir, Revrison. 2012. "Demokrasi Terjajah." Artikel di *Kompas*, 21 Mei 2012.
- Daneshfar, Alireza, Farhad Sinyar, Michael Rolleri, Robert Wnek. 2010. "Motives For Employee Profit Sharing in The U.S., U,K and Canada." *International Business & Economic Research Journal*.
- Daniel, J. B. Mitchell. 1995. "Profit Sharing and Employee Ownership: Policy Implications." *Contemporary Economic Policy*, ABI/INFORM Global.
- Dar, Humayon A. Dan John R. Presley. 2000. *Lack of Profit Loss Sharing in Islamic Banking: Management and Control Imbalances*. Centre for International, Financial and Economics Research. Department of Economics Loughborough University Loughborough Leics UK.
- D'Art, Daryl, Tom Turner. 2001. "Profit Sharing and Performance in Irish Companies: A Review." *Irish Journal of Management*
- Freeman, Richard B, Douglas Kruse, dan Joseph Blasi. 2004. "Monitoring Colleagues at Work: Profit Sharing, Employee Ownership, Broad-Based Stock Options and Workplace Performance in the United States." *Center For Economic Performance. CEP Discussion Paper No 647*
- Hansen, Don R, Maryanne M. Mowen. 2005. *Management Accounting*. South Western: Thomson.
- Kraft, Kornelius dan Marija Ugarkovic. 2006. "Profit Sharing and the Financial Performance of Firms: Evidence from Germany." *Economics Letters*. hal 333–338.
- Levin, Jonathan, Steven Tadelis. 2011. "Profit Sharing and The Role of Professional Partnerships." *Quarterly Journal of Economics*. Downloaded from <http://qje.oxfordjournals.org/>
- Long, Richard J. 2000. Employee profit sharing: Consequences and Moderators. *Relations Industrielles*
- Naim, Muchtar. 1985. *Rumah Makan Minang: Prototipe Sistem Ekonomi Pancasila*. Seminar Kebudayaan Minangkabau, dalam rangka Pekan Budaya Minangkabau III, di Bukittinggi
- Naim, Muchtar, Wall Paragoan, Zaili Asril, Fachrul Rasyid. 1987. *Jurus Manajemen Indonesia Sistem Pengelolaan Restoran Minang Sebuah Prototipe Sistem Ekonomi Pancasila*. Jakarta: Yayasan Obor.
- Mubyarto. 1987. *Ekonomi Pancasila Gagasan dan Kemungkinan*. Jakarta: LP3ES.
- Pendleton, Andrew, Erik Poutsma, Jos Van Ommeren, Chris Brewster. 1998. *The Incidence and Determinants of Employee Share Ownership And Profit Sharing In Europe*. Manchester Metropolitan University Business School, UK. *Critical Perspectives on Accounting Journal* No. 19. pp. 293–339.
- Samuelson, Paul A, William D. Nordhaus. 2001. *Ilmu Mikro Ekonomi*. McGrawHill Education. Terjemahan oleh Nur Rosyidah, Anna Elly, Bosco Carvallo. Jakarta: PT. Media Global Edukasi.
- Shapiro, Jacqueline A-M . Coyle , Paula C. Morrow, Paula Richardson, dan Stephen Dunn. 2002. *Using Profit Sharing To Enhance Employee Attitude: A Longitudinal Examination of the Effect on Trust and Commitment*. Dalam Human Resources Management, John Wiley & Sons.
- Spradley, James P. 1997. *Metode Ethnografi*. Terjemahan. Yogyakarta: Tiara Wacana Yoga.
- Tom, J.S. 2010. "Calculating Profit: A Historical Perspective On The Development of Capitalism." *Accounting, Organizations and Society* 35 , pp. 205–221
- Triyuwono, Iwan. 2006. *Perspektif, Metodologi, dan Teori Akuntansi Syariah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

## LAMPIRAN 1

Tabel 1. Daftar Informan

No	Nama	Posisi	Lama bekerja
1	Udin	Pendiri dan pemilik	Bekerja sejak usaha ini berdiri 1972 sampai sekarang (41 Tahun)
2	Mansur	Direktur SDM dan Kepala Cabang Jakarta Timur	15 Tahun
3	Khairudin	Direktur Keuangan	2 Tahun
4	Acep	Investor	10 Tahun
5	Mamad	Manajer zakat	10 Tahun
6	Tatang	Supervisor	10 Tahun
7	Rudi	Karyawan	12 Tahun
8	Mamad	Internal Auditor	6 Tahun
9	Bialhas	Kepala cabang Jakarta utara	12 Tahun
10	Rukman	Bagian Akuntansi	6 Tahun
11	Mang Eep	Kepala Tukang Masak Jakarta Pusat 1	40 tahun
12	Bu Haji	Komisaris	Sama dengan Pak Udin 41 tahun

Nama informan dan nama cabang bukanlah nama sebenarnya

Tabel 2. Sebaran cabang dari Grup Restoran Padang X

No	WILAYAH CABANG	JUMLAH
1	Jakarta	40
2	Jawa Barat	19
3	Jawa Timur	5
4	Jawa Tengah	4
5	Riau	6
6	Palembang	7
7	Padang	3
8	Banten	5
9	Kalimantan	5
10	Jambi	5
11	Sulawesi	4
12	Medan	1
13	Yogya	1
	TOTAL	105

Tabel 3. Faftar Cabang Grup Restoran Padang X Yang Diteliti

Struktur Kepemilikan	Situs Penelitian
Kepemilikan 100% Oleh Pendiri, Pemilik Merek (Pra KSO)	Cabang Jakarta Pusat 1 Cabang Jakarta Timur
Kepemilikan Campuran Antara Pemilik dan Investor (KSO)	Cabang Jakarta Pusat 2 Cabang Jakarta Utara

S

**Struktur Organisasi Kedai Grup Restoran Padang X Jakarta**