

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberadaan warga keturunan Tionghoa di dalam perkembangan bisnis di Indonesia tidak dipungkiri memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap perekonomian di Indonesia. Robinson dalam Musianto (2003) menyatakan bahwa di dalam struktur masyarakat borjuis, kelompok yang paling kohesif adalah para saudagar cina. Secara tidak langsung, hal ini menunjukkan bahwa warga keturunan Tionghoa di Indonesia dispesialisasikan sebagai kelompok wirausaha, baik itu sebagai pengusaha kelas kecil, sedang maupun besar. Dalam *Forbes Indonesia's 50 Richest 2021 Ranking*, diketahui bahwa hamper keseluruhan dari 50 orang terkaya di Indonesia merupakan warga keturunan Tionghoa (Forbes, 2021). Sebagai contoh, berikut ini merupakan beberapa bisnis keluarga warga keturunan Tionghoa yang sukses di Indonesia yaitu Eka Tjipta Widjaja sebagai pendiri PT Sinar Mas, Sudono Salim (Liem Sioe Liong) sebagai pendiri Salim Group, Tahir (Ang Tjoen Ming) sebagai pendiri Mayapada Group, William Soeryadjaya (Tjia Kian Liong) sebagai pendiri PT Astra International. Nama- nama perusahaan tersebut, tentunya tidak asing terdengar di telinga kita.

Keberhasilan bisnis yang dipimpin oleh warga keturunan Tionghoa, membuat mereka menjadi perhatian bagi publik khususnya di Republik Indonesia sendiri. Hal ini menjadikan ada banyaknya tulisan- tulisan mengenai biografi dan kesuksesan mereka dalam mencapai posisi saat ini seperti Chairul Tanjung Si Anak Singkong, Biografi Liem Sioe Liong dan sebagainya. Dibalik kesuksesan-kesuksesan yang diperoleh bisnis yang dipimpin oleh warga keturunan Tionghoa tentunya juga memberikan sumbangsih bagi kemajuan negara Republik Indonesia. Kontribusi perusahaan- perusahaan tersebut untuk menunjang perekonomian Indonesia, tentunya sudah tidak asing bagi kita. Sumbangsih dapat diberikan dapat dilakukan melalui pembayaran perpajakan bagi daerah, menambah Produk Domestik Bruto (PDB) dan *Corporate Sosial Responsibility (CSR)* yang berbeda beda untuk setiap perusahaannya. Dalam mewujudkan adanya keberhasilan bisnis,

tentunya hal tersebut tidak terlepas dari adanya kepemimpinan dari pendiri usaha dan sumber daya manusia dalam mendukung operasional perusahaan (Efferin dan Soeherman, 2010).

Sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan merupakan aset terpenting dikarenakan mereka merupakan intangible aset bagi perusahaan. Sumber daya manusia adalah pelaku proses manajemen yang dapat menentukan sukses tidaknya suatu organisasi (Efferin dan Soeherman, 2010). Hariandja (2002) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang paling utama pada suatu perusahaan, selain modal . Perusahaan yang berkecimpung di bidang jasa maupun industri tentunya membutuhkan karyawan tidak hanya menjadi asetnya tetapi juga menjadi mitra kerja dalam mencapai tujuan bersama. Tanpa adanya karyawan, maka perusahaan tidak akan mampu beroperasi dengan semestinya.

Handoko (2001) mengatakan bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan pada kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Peran sumber daya manusia yang penting dalam perusahaan, menunjukkan bahwa perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas bagus. Sumber daya manusia berkualitas merupakan sumber daya yang memiliki sumber pengetahuan, keterampilan serta kemampuan individu seperti kesigapannya dalam mengerjakan tanggungjawab yang dimiliki. Maka dari itu, penting bagi organisasi atau perusahaan untuk dapat mengatur sumber daya manusia di perusahaanya demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi atau perusahaan.

Manusia merupakan individu yang bersifat independen dan dinamis, maka dari itu sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan. Sistem pengendalian manajemen merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan oleh badan usaha baik itu, dari yang berskala besar maupun berskala kecil. Sistem pengendalian manajemen adalah kunci bagi badan usaha untuk dapat mencapai *goals* sesuai dengan visi dan misi badan usaha serta mampu bertahan dalam persaingan global. Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana pemimpin mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk menerapkan strategi organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2012).

Dalam implementasi di perusahaan, sistem pengendalian manajemen tidak hanya dilihat dari satu perspektif, namun juga dari berbagai perspektif. Perspektif sistem pengendalian manajemen dapat dilihat dari sisi spiritualitas, yang mana sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas merupakan sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat untuk membangun spiritualitas serta menyatukan kinerja agar karyawan dapat sejalan dengan visi misi dan tujuan organisasi (Efferin dan Sujoko, 2016). Dalam Malmi dan Brown (2008) menawarkan konsep baru mengenai jenis kontrol dalam sisi tipologi dimana terdapat 5 pengendalian yaitu perencanaan, *cybernetic*, penghargaan dan kompensasi, kontrol administratif dan budaya. Tidak hanya itu, sistem pengendalian juga dapat dilihat dari ilmu perang. Efferin dan Soeherman (2010) mengatakan bahwa dalam seni perang sun zi terdapat pengendalian hasil dan pengendalian proses. Dimana pengendalian hasil itu dilihat dari sisi perhitungan anggaran/ *budgeting*, target dan *reward* sedangkan pengendalian proses itu seperti kedisiplinan dengan menerapkan *action control* dan SOP yang baik.

Bisnis wirausaha Tionghoa menjadi marak pada masa order baru Soeharto, dimana elite ekonomi Tionghoa berkiprah dengan bisnis keluarga yang terkait dengan perusahaan multinational (Musianto, 2003). Perusahaan multinasional merupakan perusahaan yang memiliki cabang perusahaan lintas negara dan memiliki pengaruh kuat dalam politik global. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki pengaruh ekonomi bagi para politisi, dan juga sumber finansial yang sangat berkecukupan untuk relasi masyarakat dan melobi politik. Terbentuknya perusahaan multinasional tidak terlepas dari sistem pengendalian manajemen dimana perusahaan multinasional menggunakan sistem pengendalian manajemen untuk mengendalikan hubungan afiliasi dengan perusahaan- perusahaan di negara lain (Ludiya, 2015). Sebagai contoh dari segi seleksi karyawan perusahaan multinasional hanya sedikit memperkerjakan tenaga kerja setempat. Operasi mereka cenderung terpusat di sektor modern yang mampu menghasilkan keuntungan yang maksimal yaitu di daerah perkotaan.

Sistem pengendalian tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan multinasional, namun juga sangat penting di dalam perusahaan keluarga. Leenders

dan Waarts (2003) keunggulan bisnis keluarga yang memiliki orientasi pada keluarga umumnya memiliki kepercayaan, pengendalian sosial, motivasi karyawan, dan pengendalian manajemen yang kuat. Efferin dan Hartono (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen pada bisnis keluarga adalah hal yang saling berkaitan dan pengendalian budaya merupakan pengendalian yang utama dalam bisnis keluarga.

Sistem pengendalian manajemen dapat berjalan secara efektif apabila dalam pelaksanaannya dilakukan dengan pemantauan dari pihak manajemen. Sistem pengendalian manajemen adalah proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya dalam mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2012). Dalam mempengaruhi anggota organisasi, penting bagi pemimpin dalam memegang peranan untuk membangun sistem pengendalian manajemen yang efektif (Sumarsan, 2013). Melalui pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan dipengaruhi oleh pemimpin dari perusahaan tersebut.

Dalam organisasi seorang pemimpin dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan (Koesmono, 2007). Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain agar dapat memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan, bagaimana melakukannya serta proses yang memfasilitasi upaya individu dan kolektif dalam mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Maka dari itu, peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi merupakan hal yang berpengaruh bagi kemajuan organisasi tersebut. Dalam berkembangnya sebuah budaya dan perbedaan di kemajuan organisasi atau institusi dipengaruhi oleh variabilitas di dalam perilaku kepemimpinan (Vilkinas et al, 2011). Dimana *Chinese Leadership* adalah salah satu teori kepemimpinan yang cocok untuk diaplikasikan di dalam organisasi yang memiliki budaya Timur seperti di Indonesia (Mulyani, 2016). Dalam kesuksesan warga keturunan Tionghoa di Indonesia tentunya memunculkan pemahaman dan pemikiran akan pentingnya memahami etos kerja, mekanisme kerja, cara, perilaku, sifat maupun gaya kepemimpinan yang mereka gunakan.

Dalam bisnis keluarga gaya kepemimpinan sering ditandai dengan karisma

pemimpin perusahaan (Efferin dan Hartono, 2012). Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang digunakan oleh seseorang pada saat mereka ingin mempengaruhi orang lain. Menurut House dalam Robbins (2007) mengungkapkan bahwa terdapat empat macam gaya kepemimpinan, yakni gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas. Hasil penelitian Wah (2010) menunjukkan bahwa hasil dari ajaran konfusius yang sering menjadi akar budaya Tionghoa yang diintegrasikan dengan gaya dan praktik kepemimpinan cina yang dikategorikan ke dalam 5 dimensi berikut yaitu *moral character*, *human-heartedness*, *human relationship*, *lifelong learning* dan *moderation*. Gaya kepemimpinan yang berbeda maka dapat membentuk budaya dan sistem pengendalian yang berbeda dalam membantu badan usaha mencapai tujuan dan visi untuk mengelola sumber daya manusia atau karyawan yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Efferin dan Hartono (2012), yang menyatakan bahwa desain dan implementasi sistem pengendalian manajemen tidak terlepas dari gaya kepemimpinan dari pemimpin.

Di Indonesia, sudah banyak perusahaan keluarga yang sukses karena peran sentral keluarga para pendirinya. Widodo (2015) mengatakan pengelolaan sumber daya manusia di dasari oleh peran seorang pemimpin dalam mengerti dan menguasai masalah yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Dalam mengatasi tantangan zaman dan melakukan ekspansi untuk menjamin keberlanjutan perusahaan, perusahaan perlu untuk mengembangkan kapasitas dalam menghasilkan pemimpin yang baik. Cater dan Justin (2009) memaparkan bahwa kepemimpinan memiliki peran dalam keberhasilan bisnis baik itu bisnis keluarga maupun non keluarga. Pandangan manajemen yang berubah menjadi *people oriented* dapat dicapai pemimpin melalui system pengendalian manajemen dengan membangun pondasi kepercayaan, membuat iklim kerja yang berintegritas tinggi serta keadilan dan saling menghormati serta menghargai dalam lingkungan kerja (Burack, 1999).

Mengelola sumber daya manusia serta menaikkan penciptaan nilai sikap dan perilaku merupakan faktor dalam memastikan dasar untuk kemakmuran jangka

panjang bisnis keluarga (Chrisman, Chua, & Litz, 2003; Chua et al, 2003; Bernhard dan O'Driscoll, 2011). oleh sebab itu, pemimpin wajib mampu menanamkan budaya organisasi yang ada kepada karyawan serta menjadikan karyawan merasa menjadi bagian berasal perusahaan sehingga bisa menciptakan kepedulian yang lebih terhadap perusahaan dan karyawan bersedia untuk saling mengingatkan untuk menjaga dan menjalankan nilai-nilai yg terdapat di perusahaan tersebut sebagai akibatnya tujuan perusahaan bisa tercapai. Sistem pengendalian manajemen akan menjadi sarana bagi pemimpin dalam melaksanakan fungsi pengendaliannya serta sebagai sarana dalam menyalurkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan. Sistem pengendalian manajemen bisa bekerja secara efektif apabila konsisten dengan gaya kepemimpinan dan begitu juga kebalikannya. menurut Efferin serta Hartono (2012), kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan dapat memprediksi implementasi perencanaan serta sistem pengendalian manajemen yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia pada organisasi.

Kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen yang diimplementasikan di dalam organisasi dapat membentuk adanya budaya perusahaan. Hofstede dan Sanders (1990) menemukan bahwa sistem pengendalian akan berbeda untuk organisasi yang berbeda apabila ditinjau dari budaya perusahaan. Budaya perusahaan yang dominan akan mempengaruhi anggota organisasi, dengan demikian budaya akan mendukung keberhasilan manajemen dalam mengimplementasi strategi perusahaan karena budaya perusahaan mengarahkan perilaku anggota organisasi dalam mencapai sasaran perusahaan dengan cara meningkatkan koordinasi dan pengendalian dalam perusahaan (Hofstede et al, 1990; Indriantoro, 2000).

Budaya merupakan pembeda masyarakat satu dengan yg lain dalam cara berinteraksi serta bertindak menyelesaikan suatu persoalan. Budaya juga mengikat anggota kelompok sebagai satu kesatuan pandangan serta membangun keseragaman dalam berperilaku dan bertindak. Hal ini membuat Schein memberikan definisi dari budaya organisasi sebagai berikut :

“Organizational Culture is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore,

to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problem (1992:12).

Hal ini menunjukkan bahwa asumsi dasar (*fundamental assumption*) adalah inti atau hal terpenting dari sebuah budaya organisasi yang dipelajari oleh organisasi tersebut dan menjadi dasar untuk pemecahan masalah dan adaptasi yang nantinya akan diajarkan kepada anggota baru. Jocano dalam Sobirin (2007) menyatakan bahwa terdapat dua unsur utama dalam budaya organisasi, yakni yang bersifat idealistik yaitu yang tidak mudah terlihat dan yang bersifat perilaku (*behavioral*) yang dapat terlihat.

Secara spesifik, penelitian ini dilakukan pada bisnis keluarga yang memiliki pimpinan yang merupakan warga keturunan Tionghoa dan memiliki 4 unit bisnis di Jawa Timur. APM Group merupakan salah satu bisnis keluarga warga keturunan Tionghoa yang berdomisili di Surabaya. APM Group berdiri sejak tahun 1980 yang kemudian semakin berkembang dan berekspansi di lini bisnis yang sama yaitu LPG. Saat ini APM group memiliki 4 unit kerja yaitu aspal, pengisian gas, pemeliharaan tabung LPG dan distributor LPG. APM Group merupakan salah satu perusahaan yang menerima berbagai penghargaan dari Pertamina salah satu yang sering didapatkan adalah penjualan terbanyak di bidang aspal, APM Group juga berencana untuk mengekspansi di bidang bahan bakar minyak, persewaan kapal dan juga *seafood*. Hal ini menunjukkan bahwa APM Group terus berkembang seiring berjalannya waktu. Dengan banyaknya unit yang ada di dalam APM Group tentunya membuat pemilik tidak dapat menjalankan usaha nya sendiri dan membutuhkan tenaga profesional. APM Group menerapkan system pengendalian manajemen di dalam pengelolaan sumber daya manusia agar perusahaan dapat terus berkembang dan mencapai *value* dari perusahaan.

Kebaharuan penelitian ini berasal dari adanya fenomena yang telah penulis jabarkan diatas, melalui fenomena ini penulis ingin meneliti mengenai gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh warga keturunan Tionghoa dalam mencapai keberhasilannya yang dituangkan dalam sistem pengendalian manajemen di dalam perusahaan yang dapat membentuk adanya budaya di dalam perusahaan.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

Main Research Question:

Bagaimana gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh warga keturunan Tionghoa di dalam keberhasilan implementasi sistem pengendalian manajemen untuk membentuk budaya di perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mendapatkan bukti empiris mengenai gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh warga keturunan Tionghoa dalam bisnis keluarga yang mendukung implementasi serta fungsi praktik dari sistem pengendalian manajemen dalam kesuksesan bisnis keluarga.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini menekankan pada pembahasan gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan menelusuri sistem pengendalian manajemen yang diterapkan yang membentuk budaya perusahaan. Dalam segi teori penulis ingin memberikan sumbangsih berupa informasi ilmiah terhadap pengembangan ilmu akuntansi manajemen khususnya dalam sistem pengendalian manajemen serta dapat melengkapi dan menambah bahan kajian pada penelitian ilmiah mengenai gaya kepemimpinan, sistem pengendalian manajemen yang membentuk budaya organisasi. Dalam segi praktis penulis ingin memberikan sumbangan nyata mengenai gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh warga keturunan Tionghoa sebagai dasar kebijakan atau suatu keputusan dalam keberhasilan sistem pengendalian manajemen untuk tercapainya kesuksesan di sebuah perusahaan keluarga.

1.5. Lingkup Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory* dimana penulis akan memaparkan mengenai gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen

yang diterapkan dalam APM Group. Penulis akan menggunakan pendekatan kualitatif di dalam penelitian ini, dikarenakan topik ini membutuhkan penjelasan yang mendalam agar dapat memberikan hasil yang baik. Cara pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi, wawancara dan observasi. Penulis akan mengobservasi tempat kerja yang menjadi objek dalam penelitian ini dan melakukan wawancara. Dasar teori yang digunakan di dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

1.6. Sistematika Tesis

BAB 1 PENDAHULUAN

Kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen di bisnis keluarga merupakan hal yang saling berkaitan dan pengendalian budaya merupakan pengendalian yang utama dalam bisnis keluarga. Adanya fenomena banyaknya kesuksesan bisnis warga keturunan Tionghoa di Indonesia mendorong penulis untuk melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh warga keturunan Tionghoa di dalam implementasi sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dalam APM Group.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Dalam tinjauan pustaka akan dijelaskan mengenai teori kepemimpinan, sistem pengendalian manajemen, budaya organisasi dan proses internalisasi budaya. Teori ini digunakan dikarenakan berkaitan secara langsung dengan objek yang diteliti. Dalam hal ini penulis menggunakan teori tersebut untuk menjadi dasar dari penelitian ini, sehingga peneliti dapat mengetahui perbedaan antara teori dengan penerapan di perusahaan yang sesungguhnya.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Dalam metodologi penelitian objek perusahaan yang akan digunakan oleh penulis adalah APM Group. Penulis akan melakukan pengumpulan data mengenai objek penelitian melalui dokumentasi, observasi yang dilakukan pada objek penelitian dan wawancara kepada pimpinan dan beberapa karyawan yang ada di APM Group.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

APM Group merupakan suatu badan usaha yang memiliki 4 unit bisnis. Bapak G sebagai pemimpin perusahaan memiliki gaya kepemimpinan *supportive leadership* dan *achievement oriented leadership*. Sistem pengendalian yang diterapkan dalam APM Group antara lain adalah pengendalian hasil, pengendalian proses dan pengendalian budaya. Budaya yang terbentuk dalam APM Group adalah bisnis cina modern yang ditunjukkan dengan beberapa sikap atau budaya dalam perusahaan

BAB 5 PENUTUP

Gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian berperan dalam membentuk budaya organisasi yang dapat menjadi identitas perusahaan. Budaya cina modern yang terbentuk dalam APM Group merupakan hasil dari gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian yang diterapkan di APM Group yang menimbulkan ikatan emosional antara pemimpin dan karyawan. Implikasi penelitian adalah mendorong bisnis keluarga khususnya di Indonesia serta memahami penerapan praktik SPM dan kepemimpinan dalam bisnis keluarga.