

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN BUDAYA ORGANISASI ANTARA
BISNIS KELUARGA TIONGHOA DAN JAWA**

**Feni Sufuiana Thewelis (121510021),
Wihelmina Dea Kosasih (121510049),
Wisda Milastri Sukrah HK Soba (121510050)
fenisufuiana@gmail.com, wihelminadea@gmail.com, wisdomilastri3127@gmail.com
Universitas Ma Chung**

ABSTRACT

This article discusses about the comparative between organizational culture and management control system of Javanese and Chinese family businesses. A combination of emic and etic methods were used to generate grounded comparisons with nomethetic research on culture and control in a cultural contingency tradition. The Javanese ethnic is the biggest ethnic in Indonesia with populations about 41.71% of the total population of Indonesia (Suryadinata et al., 2003). In addition to local ethnicity, there are also mixtures from outside such as Tionghoa. Chinese Indonesians own most Indonesian private domestic capital despite being an ethnic minority (3–4% of population) and having suffered extensive discrimination (Efferin and Hopper, 2007). Management control system adopted by Javanese and Chinese family businesses has no significant difference. Both types of family businesses have similarities in terms of leadership because both are based on family business and both are instill mutual respect and mutual cooperation. Meanwhile, the differentiation of organizational culture adopted by both types of family business is in the structure of the organization. The Javanese family business organization structure include of their big family but the Chinese family business only in one nuclear family. However, the business style of both companies is the same that is patrealistic, means the heir is from their son.

Keywords: management control system, organizational culture, family business, javanese, chinese

1. Pendahuluan

Didalam perkembangan bisnis ekonomi di Indonesia, dengan banyaknya perusahaan yang bermunculan tidak membuat surutnya eksistensi dari bisnis keluarga yang ada di Indonesia. Hasil survei global dua tahunan PwC terhadap bisnis keluarga: *The ‘Missing Middle’: Bridging the strategy gap in family firms*, menyebutkan, bisnis keluarga di Indonesia

optimistis tentang masa depan. Sebanyak 88% responden menargetkan pertumbuhan dan 44% memperkirakan pertumbuhan yang pesat dan agresif. Pertumbuhan selama 12 bulan terakhir menurun jika dibandingkan dengan hasil survei pada tahun 2014. Namun, target pertumbuhan pada tahun 2016 jauh lebih tinggi bila dibandingkan estimasi tahun 2014, juga

lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata global. (Sumber : www.swa.co.id).

Mayoritas bisnis keluarga di Indonesia berbentuk wirausaha, *streamlined*, serta memiliki proses pengambilan keputusan yang lebih cepat. Mereka juga berpendapat bahwa bisnis keluarga perlu bekerja lebih keras untuk merekrut dan mempertahankan SDM yang baik. Di Indonesia terdapat dua jenis budaya yang mendominasi perkembangan bisnis keluarga yaitu orang pribumi dan orang Tionghoa. Maka dari itu, dalam artikel ini, yang menjadi objek pembahasan yaitu pada bisnis keluarga Tionghoa dan Jawa.

Sejalan dengan perkembangan bisnis keluarga yang ada di Indonesia, juga tidak terlepas dari adanya pengendalian sistem manajemen. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) didefinisikan sebagai sistem dalam lingkungan sosial, budaya, politik dan ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dan untuk mengelola saling ketergantungan internal dan eksternal (Efferin dan Hopper, 2007). Dalam menghadapi beberap konflik dalam bisnis keluarga maka dari itu diperlukan sistem yang dapat meminimalisir hal tersebut. Sehingga, dapat meningkatkan kinerja dari bisnis keluarga.

Selain itu, budaya organisasi juga merupakan bagian dari bisnis keluarga, hal ini dikarenakan dalam pelaksanaan bisnis keluarga, menggunakan budaya sebagai dasar dari gaya kepemimpinan. Menurut Robbins & Coulter (2012) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Didalam menjalankan bisnis keluarga, budaya organisasi sangatlah mempengaruhi prinsip serta tujuan dalam bisnis tersebut. Oleh karena itu, diperlukannya suatu budaya organisasi yang tepat serta dapat menjadi landasan

yang baik bagi keberlangsungan bisnis keluarga.

Adapun tujuan dari artikel ini yaitu untuk membandingkan penerapan sistem pengendalian manajemen pada bisnis keluarga Tionghoa dan juga Jawa. Serta membandingkan budaya organisasi dari kedua jenis bisnis keluarga. Sehingga dapat ditarik suatu simpulan mengenai eksistensi bisnis keluarga di Indonesia baik dengan menggunakan budaya Jawa maupun budaya Tionghoa.

2. Isi

2.1 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Bisnis Keluarga Tionghoa

Banyak perusahaan yang telah berkembang dengan pesat, namun tetap menggunakan sistem bisnis keluarga. Salah satu bisnis keluarga yang banyak di Indonesia yaitu bisnis keluarga dari etnis Tionghoa. Bisnis keluarga Tionghoa merupakan kombinasi antara keluarga alami dan hubungan kontraktual formal (Liu & Chen, 2014). Jadi, awal terbentuknya organisasi kuno tersebut yaitu karena adanya perbedaan dari bisnis non keluarga. Salah satu budaya yang masyarakat Tionghoa, dimana sebuah keluarga tunggal diikat oleh pernikahan dan persekongkolan untuk membentuk individu sosial yang penting, yang mengarah pada membentuk keluarga yang besar. Pada unit ini, hubungan antara masing-masing anggota tampak berupa sosok konsentris, membentuk jaringan keluarga yang solid. Jaringan kompleks ini dibedakan. Pertama, inilah kohesi yang kuat. Darah menghasilkan kekuatan yang stabil secara alami (Fan, 2011). Quanwei Tian dalam *the theory of home world* berkata: "Keluarga, sekelompok hubungan kekerabatan biologis, membuat keluarga menjadi kelompok penyebab yang tidak dapat dipecahkan." Kedua, inilah pola perbedaan keluarga. Berdasarkan kedekatan, anggota membangun relasi sosial mereka sendiri, seperti riak air, membentuk pola interpersonal yang

berbeda. Kedua gen itu bergabung dalam tubuh, seperti pedang bermata dua, menciptakan keluarga Tionghoa.

Pengendalian manajemen di bisnis keluarga Tionghoa tidak hanya dipengaruhi oleh budaya mereka, tetapi juga oleh faktor-faktor lain seperti latar belakang pendidikan pemilik, tahap perkembangan ekonomi perusahaan, dan penggunaan konsultan eksternal di perusahaan (Merchant dkk, 1995 dalam Efferin, 2016). Jika pemilik memiliki latar belakang pendidikan Barat atau menggunakan konsultan yang menerima pelatihan Barat, maka pengaruh Konghucu mungkin akan berkurang dan sistem kontrol akan lebih mirip dengan perusahaan Barat. Namun demikian, sampai batas tertentu, pengaruh budaya masih menonjol dan merupakan kecenderungan sistem kontrol manajemennya. Pada Umumnya, pengendalian manajemen dalam bisnis keluarga Tionghoa sangat bergantung pada otoritas personal pemilik di organisasi. Akibatnya, adanya ikatan kewajiban vertikal yang memiliki kandungan emosional merupakan komponen penting dalam desain organisasi (Redding dan Whitley 1990 dalam Efferin, 2016).

Menurut Efferin dan Hartono (2015), bisnis keluarga Tionghoa cenderung menekankan dan memformalkan kontrol produksi dan kontrol personalia daripada fungsi lainnya seperti pemasaran, keuangan, dan pembelian. Hal ini disebabkan adanya unsur organisasi yang tidak formal. Jaringan berbasis kepercayaan (*guanxi*) memegang peranan penting karena kurangnya sistem kontrol formal dalam fungsi lainnya. Salah satu kunci dari kepercayaan tersebut dengan membentuk sistem komunikasi antar karyawan untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan sumber daya manusia dan material mereka berdasarkan ikatan kekerabatan.

Pengaruh nilai-nilai Konghucu telah menyebabkan gaya bisnis khas Tionghoa disebut paternalisme (Redding 1993 dalam Efferin & Soeherman, 2010). Ada tiga ciri utama paternalisme: gagasan bahwa kekuatan tidak dapat benar-benar ada kecuali jika dikaitkan dengan kepemilikan, gaya kepemimpinan otokratis yang berbeda, dan personalisme. Paternalisme mengacu pada asumsi bahwa sebuah perusahaan adalah milik keluarga dan oleh karena itu, pengelolaannya dianggap sama dengan mengatur sebuah keluarga. Paternalisme mengacu pada asumsi bahwa sebuah perusahaan adalah milik keluarga dan oleh karena itu, pengelolaannya dianggap sama dengan mengatur sebuah keluarga. Maka dari pengendalian manajemen yang masih digunakan dalam bisnis keluarga masih tergolong tradisional dimana karyawan memiliki loyalitas yang pasti. Karyawan memiliki motivasi kuat untuk bekerja sangat serius karena nilai-nilai Konghucu namun memiliki tujuan untuk mengatur bisnis mereka sendiri begitu mereka siap. Dengan adanya tren globalisasi saat ini, praktik bisnis keluarga Tionghoa juga berevolusi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan baru. Namun demikian, ini tidak berarti bahwa nilai-nilai Konghucu telah ditinggalkan. Sebagai gantinya, nilai telah dimodifikasi dan digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari perusahaan dan memastikan kelangsungan hidup mereka.

2.2 Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Bisnis Keluarga Jawa

Masyarakat Indonesia terbagi secara etnis dengan orang Jawa sebagai kelompok etnis terbesar dan paling berpengaruh. Oleh karena itu, Jawa pusat dalam perkembangan Indonesia modern. Selama berabad-abad Pulau Jawa telah menjadi pusat budaya, politik, dan ekonomi Indonesia (Tsamenyi, Noormansyah, dan Uddin, 2013). Sebagai contoh, sebagian besar perusahaan-perusahaan besar di Indonesia berada di Pulau Jawa dan pulau

ini juga memiliki perkembangan lebih yang lebih pesat dibandingkan dengan pulau-pulau lain yang ada di Indonesia.

Prinsip dasar Indonesia dalam bisnis dan institusi terinspirasi oleh berbagai nilai budaya seperti konsep gotong royong dan pertemuan komunal dan musyawarah untuk mencapai konsensus (mufakat). Sistem ini berasal dari tradisi kehidupan pedesaan berbasis agrikultur, dan masih sangat banyak digunakan dalam kehidupan masyarakat di seluruh negeri (Geertz, 1972). Oleh karena itu, masih banyak perusahaan-perusahaan di Indonesia khususnya di Pulau Jawa yang masih menganut sistem ini dalam menjalankan sistem pengendalian manajemennya.

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) didefinisikan sebagai sistem dalam lingkungan sosial, budaya, politik dan ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dan untuk mengelola saling ketergantungan internal dan eksternal (Efferin dan Hopper, 2007). Sistem holistik yang dimaksud adalah bahwa sistem tersebut tidak hanya meliputi mekanisme akuntansi (pengukuran kinerja organisasi dan individual) dan ekonomi (pemberian imbalan dan hukuman bagi karyawan sebagai makhluk ekonomi rasional), namun juga mekanisme sosio-kultural untuk membangkitkan perasaan dihargai sebagai makhluk sosial (Efferin, 2016). Ini terdiri dari hasil, proses dan kontrol budaya (Merchant dan Van der Stede, 2007; Efferin dan Soeherman, 2010). Kontrol budaya mendorong budaya organisasi yang kuat dan positif, memungkinkan anggota organisasi / aktor saling memantau dan memiliki kesadaran diri dalam melakukan yang terbaik untuk organisasi mereka

Penerapan sistem pengendalian manajemen pada bisnis keluarga Jawa lebih mengacu pada budaya Jawa sendiri. Dimana kontrol didasarkan pada kesadaran kolektif untuk memandang perusahaan

sebagai keluarga besar yang anggotanya saling menjaga. Konsisten dengan konsep Jawa tentang bapak dan rukun (Efferin and Hopper, 2007; Rademakers, 1998). Sistem pengendalian yang menganut pada budaya Jawa ini membuat perusahaan yang berbasis bisnis keluarga Jawa juga turut menganut budaya Jawa yang sudah ada dari zaman dahulu. Budaya yang dimaksud yaitu untuk saling peduli terhadap satu dengan yang lainnya tanpa memandang status apakah dia atasan atau bawahan layaknya keluarga. Walaupun tidak ada pembeda antara atasan dan bawahan, tetapi dalam organisasi tetap aka nada yang namanya atasan dan bawahan. Untuk mendistorsi kalimat atasan dan bawahan, perusahaan yang berbasis bisnis keluarga Jawa lebih senang dengan status atasan dan bawahan yang lebih seperti bapak dan anak. Budaya Jawa menekankan bahwa bapak harus memanusiation pengikutnya dengan menampilkan karakteristik seperti kebajikan, bijaksana dan bijaksana (Koentjaraningrat, 1985). Selanjutnya, bapak harus bertindak seperti guru yang bisa ditiru oleh anak-anaknya. Hal ini sangat mempengaruhi cara mereka melihatnya. Karyawan menganggapnya sebagai bapak dan guru. Dimana Kepala sekolah harus mendidik dan memenuhi kebutuhan anak-anak (Koentjaraningrat, 1985). Pada gilirannya, anak-anak harus mematuhi dan menghormati otoritas kepala. Anak juga perlu berbagi nilai harmoni dan gotong royong dalam keluarga (Koentjaraningrat, 1985). Karyawan diharapkan untuk mempertahankan persatuan dan untuk berbagi kegembiraan dan kesakitan. Kapan pun karyawan mengalami kesulitan dalam memenuhi tugasnya, mereka berkewajiban untuk berkonsultasi dengan atasan mereka atau belajar dari rekan senior mereka (Efferin dan Hartono, 2015).

Berdasarkan sistem yang dianut berdasar kebudayaan tersebut, membuat semua praktik pengendalian dilihat sebagai bagian dari praktik organisasi rutin yang

memiliki implikasi sosial dan teknis. Produk akhir dari sistem pengendalian manajemen yang berbasis budaya Jawa ini adalah sistem pengendalian manajemen yang dapat membuat semua anggota organisasi (keluarga dan anggota non-keluarga) berpikir seperti keluarga besar dan memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap satu sama lain dengan nilai dan prinsip yang sama sesuai dengan kebudayaan Jawa (Efferin dan Hartono, 2015).

2.3 Perbandingan Sistem Pengendalian Manajemen pada Bisnis Keluarga Tionghoa dan Jawa

Dari hasil analisis, terlihat bahwa dalam menjalankan usaha keluarga, sebagian besar dipengaruhi oleh unsur budaya dan etnik. Di Indonesia sendiri, merupakan negara dengan berbagai macam suku maupun budaya. Dalam sejarahnya, suku atau orang-orang tionghok bukanlah suku asli dari Indonesia. Melainkan, suku pendatang dan menetap di Indonesia. Berbeda halnya dengan suku Jawa yang merupakan salah satu suku yang tertua dan terbesar di Indonesia. Namun, seiringan dengan perkembangan zaman tidak membuat masyarakat terlalu mempermasalahakan dengan perbedaan suku yang ada. Dalam dunia bisnis, sering kali kita menemui banyak pebisnis yang sukses yang berasal dari etnik tionghoa. Salah satunya dalam menjalankan bisnis keluarga. Sama halnya dengan bisnis keluarga dari suku Jawa. Meskipun berbeda dalam penerapan sistem pengendalian manajemen dengan budaya yang berbeda pula, namun tidak membuat surutnya eksistensi bisnis keluarga dari kedua suku tersebut.

Didalam bisnis keluarga, menurut Efferin dan Hopper (2007), mengemukakan bahwa sistem pengendalian yang digunakan dalam bisnis keluarga yaitu cukup sederhana dan masih sangat tradisional. Dari hasil pembahasan mengenai pengendalian manajemen yang diterapkan dalam bisnis

keluarga Tionghoa dan Jawa mempunyai beberapa kesamaan yaitu pada menggunakan sistem pengendalian dengan menggunakan komunikasi sebagai landasan kepercayaan. Kedua budaya tersebut memiliki kesamaan dalam memimpin, dimana menggunakan sistem kekeluargaan seperti dalam bisnis keluarga Jawa yang menggunakan model "Bapak" sebagai struktur organisasinya. Begitu pula dengan bisnis keluarga Tionghoa yang menggunakan sistem yang hampir sama dengan bisnis keluarga Jawa.

Menurut Efferin dan Hopper (2007), nilai Jawa dan nilai Tionghoa di Indonesia memiliki nilai yang serupa. Nilai Tionghoa, kepercayaan pribadi, reputasi, ketergantungan wajah dan keluarga, dan orang Jawa Nilai etiket dan rukun sama-sama mengandaikan timbal balik hubungan sosial mendukung hubungan. Keduanya menundukkan hak individu untuk kepentingan kolektif untuk menjaga tatanan sosial dan harmoni, dan tekankan hirarki sosial. Etik Jawa (*linguistik bentuk dan andap-asor*) mengatur perilaku menurut ke hierarki sosial *Bapakisme* memerlukan reksa kewajiban antara pemimpin dan bawahan, dan ketaatan, konsisten dengan Tionghoa 'menghormati li, dan nilai Hsiao. Pengecualian adalah slamatan Jawa (ritual dan mistisisme) dan tugas keagamaan.

Dalam sistem pengendalian yang diterapkan, tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Namun terdapat permasalahan SPM dalam situasi *multi-etnis* sering dikaitkan dengan perbedaan budaya. Namun, nilai pemilik dan karyawan pribumi maupun Tionghoa saling melengkapi: itu adalah sejarahnya Perbedaan negara dan perbedaan kekayaan itu memicu ketegangan etnis. Namun, dengan adanya kontrol yang baik serta prinsip kebudayaan yang memiliki konten yang sama yaitu saling menghargai, kepercayaan dan juga gotong royong. Jika dalam bisnis keluarga Tionghoa, menggunakan prinsip prerogatif, dimana

karyawan yang bukan keturunan tionghoa, tetap diperlakukan secara adil tanpa adanya perbedaan. Begitu pula sebaliknya yang diterapkan oleh bisnis keluarga jawa.

2.4 Budaya Organisasi terhadap Bisnis Keluarga Tionghoa

Selain budaya lokal seperti budaya Jawa, budaya di Indonesia juga banyak tercampur dari budaya luar. Misalnya saja budaya Indonesia yang merupakan perpaduan antara pengaruh beragam peradaban, yang meliputi: Hinduisme dan Buddhisme, yang tiba dari India pada awal abad pertama, pengaruh bahasa Arab selama abad ke-13, terutama melalui ajaran-ajaran Islam dan juga budaya Asia Tenggara dan Polinesia, serta pengaruh dari fluks orang-orang Tionghoa dan Belanda (Tsamenyi, Noormansyah, dan Uddin, 2013). Hal ini membuat keragaman Indonesia semakin bertambah. Salah satu contohnya adalah orang Indonesia Tionghoa. Di Indonesia sendiri orang Indonesia Tionghoa termasuk dalam golongan orang yang memiliki sebagian besar modal dalam negeri swasta Indonesia meskipun memiliki etnis minoritas (3-4% dari populasi) dan memiliki diskriminasi yang luas (Efferin dan Hopper, 2007).

Kapitalisme Tionghoa telah diakui secara luas karena memiliki cara berpikir bisnis dan manajerial yang berbeda yang berbeda dengan kapitalisme Barat (Redding dan Whitley 1990; Redding 1993; Tam 1990). Bagi Konghucu, dunia diatur oleh tao yang berarti jalan atau hukum moral, dan pemahaman tao akan mengarah pada realisasi tatanan dan harmoni sosial (Suryadinata 1974). Ada dua konsep yang saling terkait di sini: perintah vertikal dan horisontal. Konsep kesalehan anak (hsiao) mewakili tatanan vertikal antara anggota keluarga (misalnya suami dan istri, orang tua dan anak-anak, dan kakak laki-laki dan perempuan muda) dan masyarakat luas seperti tuan dan pelayan, penguasa dan orang-orang, dan

sebagainya. Semua itu adalah nama hubungan sosial dan individu yang memiliki nama ini memiliki tanggung jawab dan tugas yang harus dipenuhi sesuai dengan itu (Efferin dan Hopper, 2007). Hubungan antara diri dan keluarganya dianggap sebagai hubungan yang paling dekat dengan semua hubungan, dan karena itu, jika seseorang tidak dapat memenuhi tanggung jawabnya terhadap keluarganya, dia akan lebih mudah melakukannya terhadap orang luar. Filosofi ini memunculkan kolektivisme keluarga yang kuat di antara keluarga Tionghoa (Redding 1993).

Nilai-nilai Konghucu yang menyebabkan gaya bisnis Tionghoa disebut paternalism ini berasal dari konsep ha siao (saleh) melihat bahwa atasan memiliki tanggung jawab untuk menjaga kesejahteraan karyawan, menyesuaikan orang-orang ke dalam slot yang tepat, pengelolaan sumber daya, membantu yang tidak efisien, memberikan keamanan bagi orang tua, dan menjadi pengertian (Efferin dan Hopper, 2007). Nilai-nilai konghucu membuat karyawan memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja, tetapi disamping itu mereka juga mempersiapkan diri untuk menyusun bisnisnya sendiri. Bekerja di perusahaan adalah kesempatan bagi mereka untuk belajar banyak hal sebelum memulai bisnis mereka sendiri (Tam 1990).

Perusahaan - perusahaan Tionghoa menduplikat struktur keluarga; Kepala rumah tangga adalah kepala perusahaan, anggota keluarga adalah inti dari karyawan, dan anak laki-laki adalah orang-orang yang akan mewarisi perusahaan (Hamilton dan Biggart 1988). Jika perusahaan makmur, keluarga akan menginvestasikan kembali keuntungan di perusahaan cabang atau lebih mungkin melakukan usaha bisnis yang tidak terkait tetapi menjanjikan secara komersial. Anggota keluarga yang berbeda menjalankan perusahaan yang berbeda, dan pada saat kematian kepala aset

keluarga dibagi dengan mengalokasikan perusahaan yang terpisah kepada anak-anak yang masih hidup. Sistem pewarisan Tionghoa didasarkan pada patrilinease dan warisan yang sama di antara semua putra. Putra sulung memiliki senioritas tapi tidak memiliki hak istimewa berkenaan dengan harta keluarga. Dengan cara ini, aset keluarga Tionghoa dianggap tidak dapat dibagi, pengendalian aset selalu dianggap sebagai bisnis keluarga, dan keputusan harus dibuat berdasarkan kepentingan keluarga jangka panjang (Efferin dan Hopper, 2007).

Dengan adanya tren globalisasi, praktik perusahaan bisnis Tionghoa yang terlibat dalam kegiatan bisnis transnasional telah berevolusi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan baru. Namun demikian, ini tidak berarti bahwa nilai-nilai Konghucu telah ditinggalkan. Sebagai gantinya, nilai telah dimodifikasi dan digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari perusahaan dan memastikan kelangsungan hidup mereka (Efferin dan Hopper, 2007). Kepemilikan dan pengelolaan keluarga digunakan untuk melakukan pengawasan ketat dan koordinasi intra-kelompok di antara afiliasi asing (Yeung 1999). Bagi organisasi Tionghoa, persaingan dan *guanxi* (jaringan kepercayaan berbasis etnis antar etnis Tionghoa) berjalan seiring membuat sulit bagi perusahaan asing yang bentuk organisasinya memisahkan satu perusahaan dari perusahaan lain untuk bersaing dengan mereka (Efferin dan Hopper, 2007).

2.5 Budaya Organisasi terhadap Bisnis Keluarga Jawa

Dalam lingkungan perusahaan akan dipengaruhi oleh berbagai macam budaya tempat perusahaan tersebut berada. Segala aktivitas perusahaan akan menganut nilai-nilai, keyakinan dan perilaku dan dalam organisasi. Hal tersebut merupakan budaya organisasi. Menurut (Sopiah, 2008), budaya perusahaan pada dasarnya

mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Suatu budaya organisasi dalam perusahaan tidak terbentuk dan tidak muncul begitu saja. Bila sudah terbentuk dengan bagus, budaya tidak akan menghilang begitu saja. Banyak proses dan langkah-langkah yang selama ini sudah dilakukan oleh segenap unsur perusahaan atau organisasi (Primadona, 2012). Seperti halnya budaya organisasi di Jawa. Budaya orang-orang yang tinggal di Jawa sangat dipengaruhi oleh budaya tradisional Jawa. Indonesia adalah negara yang multikultural terdiri dari lebih dari 1.000 kelompok-kelompok etnis. Etnis Jawa adalah kelompok terbesar Indonesia sebesar 41.71 persen dari total populasi Indonesia (Suryadinata et al., 2003). Etnis Jawa berpegang pada budaya yang dasarnya paternalistik menekankan Etiket sosial, seperti harmoni sosial, menghindari kebencian dan permusuhan, keramahan, menghormati sosial status dan kesopanan (Efferin dan Hopper, 2007; Geertz, 1961; Rademakers, 1998). Budaya organisasi di Jawa menjunjung tinggi nilai moral pada karyawan-karyawan seperti interaksi keluarga.

Di Indonesia, kewajiban keluarga dalam masyarakat umum dalam upacara ritual, seperti pernikahan, merayakan tujuh bulan kehamilan (*mitoni*), dan tindakan sangat penting menghadiri upacara pemakaman (Hofstede & Hofstede 2005). Tidakan saling menghadiri perayaan sama lain antara keluarga ataupun sebagai rekan bisnis dapat meningkatkan tali kepercayaan. Geert Hofstede berpendapat bahwa ini menunjukkan akar budaya orang Jawa dimana fakta bahwa Indonesia seperti sedang bersama-sama dan jaringan keluarga yang diperlukan untuk kesejahteraan emosional mereka. Perusahaan keluarga di Jawa karyawan-karyawan yang dipekerjakan umumnya adalah anggota keluarganya sendiri. Hal ini dikarenakan kepercayaan akan satu

sama lain antara keluarga. Dimana, orang-orang di Jawa lebih percaya pada anggota keluarganya sendiri dari pada orang lain. selain itu, kesamaan nilai-nilai dan moral yang ada mempermudah mereka dalam membangun tujuan dalam bisnis.

Kesamaan tujuan dalam perusahaan keluarga dapat melahirkan harmonisasi dalam organisasi dan komunikasi yang baik antara anggota keluarga. Sedangkan untuk penerus perusahaan. Perusahaan keluarga cenderung untuk mewariskannya pada anak sulung laki-laki. Budaya Jawa cenderung paternalistik dimana dalam perusahaan keluarga akan cenderung menomorduakan wanita dari pada laki-laki. Perusahaan Jawa menyiapkan anak laki-laki untuk menjadi tulang punggung keluarga sehingga anak laki-laki lebih diserahkan untuk urusan usaha keluarganya. Sedangkan untuk perempuan lebih disiapkan untuk menjadi ibu rumah tangga sehingga dalam keluarganya sendiri ia hanya diajarkan bagaimana memasak, membersihkan rumah dan berdandan. Sedangkan untuk susunan perusahaan keluarga Jawa menggunakan perpaduan antara keluarga satu dengan lainnya sehingga tidak hanya pada satu perusahaan saja. Jika perusahaan keluarga Jawa telah berkembang dan mempunyai nama. Ia akan membuka cabang dengan nama yang sejenis untuk mengembangkan sayap usahanya.

Budaya Jawa menekankan pada hirarki sosial yang melibatkan aturan kaku benar perilaku, harmoni sosial (rukun) dan Spiritualisme (Efferin dan Hopper, 2007). Sosial hierarki memanifestasikan dirinya dalam dua nilai utama yaitu etiket Jawa dan bapakisme. Etika Jawa menyediakan seperangkat perilaku yang benar harus dilakukan antara orang-orang dari tingkat hirarki sosial yang berbeda (Efferin & Hartono, 2015). Seperti saat berbicara dengan atasan atau dengan orang lebih tua diharuskan untuk menggunakan kata-kata yang sopan. Selain itu di dalam budaya perusahaan Jawa, pemimpin tidaklah

bersifat memerintah. Pemimpin perusahaan pada perusahaan keluarga cenderung untuk ngemong. Ngemong disini memiliki arti bahwa perusahaan membimbing karyawannya, memberikan teladan, tolong menolong dan mempunyai pembagian tugas yang jelas.

Di Indonesia sendiri mengacu pada kepemimpinan Dharma dalam Serat Panitisastra dan Serat Slokantara yang melambangkan hubungan antara pemimpin dan rakyat bagaikan singa dan hutan atau ikan dan air serta kedudukannya tak dapat dipisahkan, tak pantas berseteru dan saling membutuhkan. Dimana, hubungan pemimpin dan rakyatnya saling menguntungkan. Pemimpin yang mampu mengorganisasi bawahannya akan mendapatkan pijian. Sehingga bawahan akan patuh pada atasan. Pemimpin dan bawahan akan membutuhkan simbiosis mutualistik.

2.6 Perbandingan Budaya Organisasi pada Bisnis Keluarga Tionghoa dan Jawa

Budaya organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya lingkungan. Perusahaan akan mengadopsi nilai-nilai budaya di tempat perusahaan tersebut berada ataupun mengadopsi budaya dari keluarga tempat ia dilahirkan. Di dalam budaya organisasi perusahaan keluarga Tionghoa, sistem pewarisan Tionghoa didasarkan pada patrilinease dan warisan yang sama di antara semua putra. Putra sulung memiliki senioritas tapi tidak memiliki hak istimewa berkenaan dengan harta keluarga. Dengan cara ini, aset keluarga Tionghoa dianggap tidak dapat dibagi, pengendalian aset selalu dianggap sebagai bisnis keluarga, dan keputusan harus dibuat berdasarkan kepentingan keluarga jangka panjang (Efferin dan Hopper, 2007). Sejalan dengan budaya organisasi di perusahaan keluarga Jawa. Perusahaan keluarga Di Jawa cenderung untuk mewariskannya pada anak sulung laki-laki. Budaya Jawa cenderung

paterialistik dimana dalam perusahaan keluarga akan cenderung menomor duakan wanita dari pada laki-laki.

Hal ini menunjukkan kesamaan budaya organisasi antara Tionghoa dan Jawa dimana dalam pewarisan kekuasaan perusahaan keluarga lebih diperuntukkan untuk anak sulung laki-laki. Di perusahaan Tionghoa putra sulung memiliki senioritas tapi tidak memiliki hak istimewa berkenaan dengan harta keluarga. Dengan cara ini, aset keluarga Tionghoa dianggap tidak dapat dibagi, pengendalian aset selalu dianggap sebagai bisnis keluarga, dan keputusan harus dibuat berdasarkan kepentingan keluarga jangka panjang (Efferin dan Hopper, 2007). Sejalan dengan perusahaan keluarga Tionghoa, Perusahaan Jawa menyiapkan anak laki-laki untuk menjadi tulang punggung keluarga sehingga anak laki-laki lebih diserahkan untuk urusan usaha keluarganya. Sedangkan untuk perempuan lebih disiapkan untuk menjadi ibu rumah tangga sehingga dalam keluarganya sendiri ia hanya diajarkan bagaimana memasak membersihkan rumah dan berdandan.

Perusahaan-perusahaan Tionghoa menduplikat struktur keluarga; Kepala rumah tangga adalah kepala perusahaan, anggota keluarga adalah inti dari karyawan, dan anak laki-laki adalah orang-orang yang akan mewarisi perusahaan (Hamilton dan Biggart 1988). Sedangkan untuk susunan perusahaan keluarga Jawa menggunakan perpaduan antara keluarga satu dengan lainnya sehingga tidak hanya pada satu perusahaan saja.

Perusahaan keluarga tionghoa yang makmur, keluarga mereka akan menginvestasikan kembali keuntungan di perusahaan cabang atau lebih mungkin melakukan usaha bisnis yang tidak terkait tetapi menjanjikan secara komersial. Tidak seperti perusahaan keluarga Jawa yang sudah berkembang akan membuka usaha yang sama namun pada wilayah yang berbeda. Kedua budaya Tionghoa maupun

Jawa mempunyai nilai-nilai tersendiri dalam menerapkan aktivitas perusahaannya. Seperti nilai-nilai Jawa yang menerapkan kebersamaan melalui kewajiban keluarga dalam masyarakat umum dalam upacara ritual, seperti pernikahan, merayakan tujuh bulan kehamilan (mitoni), dan tindakan sangat penting menghadiri upacara pemakaman (Hofstede & Hofstede 2005). Tidakan saling menghadiri perayaan sama lain antara keluarga ataupun sebagai rekan bisnis dapat meningkatkan tali kepercayaan. Sedangkan Tionghoa seperti perayaan Imlek yang mempertemukan keluarga dari berbagai wilayah untuk saling berkumpul dan melakukan perayaan bersama. Perusahaan keluarga Jawa ataupun Tionghoa mempunyai kesamaan dalam memperkuat perusahaan keluarga yaitu dengan berkomunikasi dan saling membantu.

3. Simpulan dan Saran

Simpulan

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan pertama sistem pengendalian manajemen pada perusahaan keluarga tidak berbeda secara signifikan. Sistem pengendalian manajemen pada perusahaan Jawa dan Tiongkok sama-sama menggunakan komunikasi sebagai landasan kepercayaan. Menurut (Efferin & Hopper, 2007) mengemukakan bahwa sistem pengendalian yang digunakan dalam bisnis keluarga yaitu cukup sederhana dan masih sangat tradisional. Kedua budaya tersebut memiliki kesamaan dalam memimpin, dimana menggunakan sistem kekeluargaan seperti dalam bisnis keluarga Jawa yang menggunakan model "Bapak" sebagai struktur organisasinya. Begitu pula dengan bisnis keluarga Tionghoa yang menggunakan sistem yang hampir sama dengan bisnis keluarga Jawa. Nilai yang diterapkan pada perusahaan keluarga Jawa dan perusahaan keluarga Tionghoa juga sama yaitu nilai yang mengedepankan Nilai Tionghoa jen,

kepercayaan pribadi, reputasi, ketergantungan wajah dan keluarga, dan orang Jawa Nilai etiket dan rukun sama-sama mengandaikan timbal balik hubungan sosial mendukung hubungan. Keduanya menundukkan hak individu untuk kepentingan kolektif untuk menjaga tatanan sosial dan harmoni, dan tekankan hirarki sosial. Etiket Jawa (linguistik bentuk dan andap-asor) mengatur perilaku menurut ke hierarki sosial Bapakisme memerlukan reksa kewajiban antara pemimpin dan bawahan, dan ketaatan, konsisten dengan Tionghoa 'menghormati li, dan nilai Hsiao. Pengecualian adalah slamatan Jawa (ritual dan mistisisme) dan tugas keagamaan.

Dalam sistem pengendalian yang diterapkan, tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Namun terdapat permasalahan SPM dalam situasi multi-etnis sering dikaitkan dengan perbedaan budaya. Namun, nilai pemilik dan karyawan pribumi maupun Tionghoa saling melengkapi: itu adalah sejarahnya Perbedaan negara dan perbedaan kekayaan itu memicu ketegangan etnis. Namun, dengan adanya kontrol yang baik serta prinsip kebudayaan yang memiliki konten yang sama yaitu saling menghargai, kepercayaan dan juga gotong royong. Jika dalam bisnis keluarga Tionghoa, menggunakan prinsip prerogatif, dimana karyawan yang bukan keturunan tionghoa, tetap diperlakukan secara adil tanpa adanya perbedaan. Begitu pula sebaliknya yang diterapkan oleh bisnis keluarga jawa.

Budaya organisasi dan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan berbasis bisnis keluarga Jawa dan Tionghoa. Kombinasi metode etik dan etik digunakan untuk menghasilkan perbandingan yang didasarkan pada penelitian nomethetik tentang budaya dan kontrol dalam tradisi kontingensi budaya. Etnis Jawa adalah kelompok terbesar Indonesia sebesar 41.71 persen dari total populasi Indonesia (Suryadinata et al., 2003). Sementara itu perbedaan budaya

organisasi yang dianut oleh kedua jenis bisnis keluarga ini terletak pada struktur organisasinya. Dimana struktur organisasi bisnis keluarga Jawa lebih mengarah pada seluruh keluarga besar dan bisnis keluarga Tionghoa hanya pada satu keluarga inti. Namun, gaya bisnis kedua perusahaan ini sama yaitu patrealistik dimana warisan diberikan kepada anak laki-laki. Di dalam budaya organisasi perusahaan keluarga Tionghoa, sistem pewarisan Tionghoa didasarkan pada patrilinease dan warisan yang sama di antara semua putra. Putra sulung memiliki senioritas tapi tidak memiliki hak istimewa berkenaan dengan harta keluarga. Dengan cara ini, aset keluarga Tionghoa dianggap tidak dapat dibagi, pengendalian aset selalu dianggap sebagai bisnis keluarga, dan keputusan harus dibuat berdasarkan kepentingan keluarga jangka panjang (Efferin dan Hopper, 2007). Sejalan dengan budaya organisasi di perusahaan keluarga Jawa. Perusahaan keluarga Di Jawa cenderung untuk mewariskannya pada anak sulung laki-laki. Budaya Jawa cenderung paterialistik dimana dalam perusahaan keluarga akan cenderung menomor duakan wanita dari pada laki-laki. Hal ini menunjukkan kesamaan budaya organisasi antara Tionghoa dan jawa dimana dalam pewarisan kekuasaan perusahaan keluarga lebih diperuntukkan untuk anak sulung laki-laki. Perusahaan-perusahaan Tionghoa menduplikat struktur keluarga; Kepala rumah tangga adalah kepala perusahaan, anggota. Kedua budaya Tionghoa maupun jawa mempunyai nilai-nilai tersendiri dalam menerapkan aktivitas perusahaannya. Namun, mempunyai kesamaan dalam memperkuat perusahaan keluarga yaitu dengan berkomunikasi dan saling membantu.

Saran

Untuk penelitian yang selanjutnya dapat menambahkan kepemimpinan dalam pembahasan karena jatinya sistem pengendalian manajemen, budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan

hal yang saling berkaitan, selain itu penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian yang menguji pengaruh sistem pengendalian manajemen, budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan keluarga di perusahaan keluarga Tionghoa ataupun perusahaan keluarga Jawa. Sedangkan untuk perusahaan keluarga yang ada di Indonesia dapat meningkatkan pengawasan SPM pada bagian keuangan karena pada bagian keuangan merupakan bagian yang paling mudah untuk dimanipulasi.

Referensi

- Barlian, J. K. (2016, Desember Selasa). PwC: Bisnis Keluarga di Indonesia Optimistis Tumbuh Pesat. Retrieved from SWA: <https://swa.co.id/swa/trends/business-research/pwc-bisnis-keluarga-di-indonesia-optimistis-tumbuh-pesat>
- Efferin, S., dan Hopper, T. 2007. "Management Control, Culture and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company". *Accounting, Organizations and Society* vol 32, hal 223-262.
- Efferin, S., dan Soeherman, B. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, Indonesia.
- Efferin, S. 2016. *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spritualitas*. Yayasan Rumah Peneleh, Jakarta Selatan, Indonesia.
- Efferin, S., dan Hartono, M.S. 2015. "Management Control and Leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study." *Journal of Accounting and Organizational Change*, vol 11 (1), hal 130-159.
- Geertz, C. (1972). In C. Holt (Ed.), *The politics of meaning' in culture and politics in Indonesia* (pp. 319–335). Ithaca: Cornell University Press.
- Hofstede, Geert. (1980). *Culture's Consequenses: International Differences in WorkRelated Values*. California: SAGE Publications, Inc.
- (1984). *Cultural Dimensions In Management And Planning*. *Asia Pacific Journal of Management*: 81-99
- Hamilton, G.G. and Biggart, N. W. 1988. *Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East*. *American Journal of Sociology* 94 (Supplement): S52-S94
- Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede (2005), *Culture and Organizations Software of the Mind*, McGraw-Hill.
- Redding, S. G. (1993). *The spirit of Chinese capitalism*. New York: Walter de Gruyter.
- Redding, S. G., & Whitley, R. D. (1990). *Beyond bureaucracy: towards a comparative analysis of forms of economic resource coordination and control*. In S. R. Clegg & S. G.
- Rademakers, M.F.L. (1998), "Market organization in Indonesia: javanese and chinese family business in the jamu industry", *Organization Studies* Vol. 19 No. 6, pp. 1005-1027.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Redding (Eds.), *Capitalism in contrasting cultures* (pp. 79–104). New York: Walter de Gruyter
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta.

- Tam, S. 1990. Centrifugal versus Centripetal Growth Processes: Contrasting Ideal Types for Conceptualizing the Developmental Patterns of Chinese and Japanese Firms. *Capitalism in Contrasting Cultures*. S.R. Clegg and S.G. Redding (Eds). New York: Walter de Gruyter, pp: 153-183.
- Tsamenyi, M., Noormansya, I., dan Uddin, S. 2013. Management Control in Family-Owned Business (FOBs) and Management Accounting on The Adoption of Organization Interaction (A Case Study of An Indonesian Family-Owned University). Elsevier, *Accounting Forum* 32, 62-74.
- Primadona. (2012). Peran Budaya Organisasi dalam Perusahaan: Suatu Tinjauan. *Polibisnis*.
- Yeung, H. W. C. (1999). Internationalisation of ethnic Chinese business firms from Southeast Asia. *International Journal of Urban and Regional Research*, 23, 103–127.