

Implikasi Nilai Konfusianisme terhadap *Personnel* dan *Cultural Control* untuk Meminimalkan *Control Problem* pada Badan Usaha “X” di Surabaya

Marisa Winarto

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Ara_cepheus@yahoo.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implikasi nilai konfusianisme terhadap *personnel control* dan *cultural control* untuk meminimalkan *control problem*. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan mengambil objek penelitian Badan Usaha “X” di Surabaya. Badan Usaha “X” merupakan sebuah perusahaan yang merupakan milik orang keturunan Tionghoa. Agar dapat bertahan dalam dunia bisnis, perusahaan harus dapat mengendalikan sumber daya manusianya. Budaya Tionghoa yang dianut oleh pemilik di sini menjadi unsur dalam mengendalikan kinerja karyawannya, terutama nilai konfusianisme, baik dalam *personnel control* dan *cultural control*. Hal ini dilakukan dengan tujuan mengendalikan kinerja karyawan sehingga dapat sejalan dengan perusahaan. Temuan dari hasil analisis yang dilakukan selama proses penelitian adalah adanya pengaruh positif dari penerapan budaya Tionghoa pada bentuk *personnel* dan *cultural control* dalam meminimalkan *control problem* pada perusahaan.

Kata Kunci : nilai konfusianisme, *personnel control*, *cultural control*, *control problem*.

Abstract - *This research aims to determine the implications of Confucian values for personnel control and cultural control to minimize the control problem. This is a qualitative study with the object of research taking Enterprises "X" in Surabaya. Enterprises "X" is a company that is owned by ethnic Chinese. In order to survive in the business world, companies must be able to control its human resources. Chinese cultur adopted by the owners becomes an element in controlling the performance of employees, especially Confucian values, both in personnel control and cultural control. This is done with the aim of controlling the performance of the employee that may be in line with the company. The findings of the analysis carried out during the research process is the positive influence of the application of Chinese culture in the form of personnel and cultural control in minimizing control problems at the company.*

Keywords: *Confucian values, personnel control, cultural control, control problem.*

PENDAHULUAN

Keberadaan etnis Tionghoa tidak lepas dari alasan ekonomi yang merupakan tujuan utama kedatangan atau perpindahan etnis Tionghoa ke Indonesia. Dari semua bidang usaha, bidang perdagangan dipilih sebagai

mata pencaharian utama yang kemudian menjadi dasar terbentuknya bisnis keluarga Tionghoa di Indonesia. Etnis Tionghoa di Indonesia terkenal peranannya sebagai minoritas pedagang yang kekuasaannya ekonominya tidak disenangi oleh penduduk asli (Suryadinata, 1984). Hingga saat ini, perkembangan bisnis masyarakat Indonesia keturunan Tionghoa dapat dikatakan cukup pesat. Meskipun, etnis Tionghoa merupakan salah satu etnis minoritas di Indonesia. Namun, mereka dikenal sebagai pelaku-pelaku usaha yang handal dalam menjalankan bisnisnya. Pendapat tersebut didukung dengan fakta bahwa banyak perusahaan di Indonesia baik dalam skala kecil, menengah, dan besar merupakan bisnis yang dijalankan oleh orang-orang etnis Tionghoa.

Peran budaya yang melekat pada kehidupan masyarakat etnis Tionghoa juga mempengaruhi keberhasilan mereka dalam menjalankan bisnis. Salah satunya, ada pengaruh dari nilai Konfusianisme, yang merupakan dasar dari nilai-nilai budaya Tionghoa pada perusahaan bisnis Tionghoa (Efferin dan Hopper, 2007). Selain itu, dalam setiap bisnis atau usaha, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang wajib dimiliki oleh sebuah perusahaan. Sehingga dalam menjalankan bisnis sangat perlu bagi pemimpin ataupun pemilik untuk dapat mengarahkan dan membimbing karyawannya agar sejalan dengan perusahaan dan berusaha melakukan yang terbaik guna meningkatkan keberhasilan perusahaan. Untuk itulah diperlukan adanya suatu pengendalian di dalam perusahaan yang berfungsi sebagai pengendali dan pemberi arah bagi karyawan agar dapat selaras dengan perusahaan.

Banyak penelitian dilakukan untuk meneliti implikasi nilai-nilai budaya Tionghoa pada Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dalam perusahaan pengusaha Tionghoa untuk mencapai tujuan perusahaan, sebagai contoh Harrison dan McKinnon (1999), Hung Chan, dkk (2001), Efferin dan Hopper (2007), Tsamenyi, dkk (2011) dan lain-lain. Dalam Efferin dan Hopper (2007), telah diteliti bagaimana interaksi nilai-nilai

etnis Tionghoa dengan budaya Jawa karyawan, ketegangan etnis, dan faktor-faktor organisasi dan ekonomi dalam mempengaruhi kontrol manajemen. Namun hingga saat ini, penelitian mengenai implikasi budaya Tionghoa dalam SPM untuk meminimalkan *control problem* masih kurang. Untuk itu, peneliti tertarik untuk meneliti implikasi nilai konfusianisme terhadap *personnel* dan *cultural control* untuk meminimalkan *control problem* pada badan usaha.

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mencari tahu dan memberikan penjelasan secara mendetail bagaimana nilai konfusianisme yang dianut oleh pemilik badan usaha mempengaruhi bentuk *personnel* dan *cultural control* badan usaha Tionghoa yang berskala kecil dan menengah serta peranannya dalam meminimalkan *control problem* yang terjadi dalam badan usaha.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti terlibat secara langsung pada objek studinya dengan tujuan untuk mengenal objek studinya secara lebih mendalam. Namun, peneliti hanya sebatas mengamati proses kerja sehari-hari pada Badan Usaha “X”, tanpa ikut campur tangan dalam proses kerja Badan Usaha “X”. Unit analisis dari penelitian ini adalah individu yang bekerja pada Badan Usaha “X”, seperti Pemilik, Kepala Produksi, dan karyawan produksi, dokumen internal badan usaha, serta aktivitas kegiatan badan usaha sehari-hari. Penelitian ini termasuk dalam *cross-sectional studies*, di mana peneliti hanya mengamati sistem yang sedang berjalan di badan usaha terkait *personnel* dan *cultural control* badan usaha bukan perkembangan sistem itu dari waktu ke waktu, serta mengumpulkan data internal badan usaha. Peneliti melakukan pengumpulan data dengan metode wawancara, observasi, dokumentasi, dan analisis data. Wawancara dilakukan dengan menggunakan metode *semi-structured interview*.

Sementara observasi atas aktivitas di badan usaha dilakukan dengan menggunakan metode *non-participant observation*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Suatu usaha tidaklah mungkin lepas dari yang namanya konflik atau permasalahan. Oleh sebab itu permasalahan tersebut merupakan proses alamiah dan akan terjadi pada setiap organisasi, baik itu organisasi besar maupun kecil. Dalam penerapan suatu kebijakan atau pengendalian kepada karyawan masih terdapat celah bagi karyawan untuk membuat suatu kesalahan ataupun pelanggaran. *Lack of Direction* sering timbul pada perusahaan - perusahaan karena karyawan tidak mengetahui apa yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan mengenai peraturan dan tujuan dari badan usaha. Bentuk *lack of direction* yang terjadi pada Badan Usaha “X” adalah terkadang terjadi salah pembuatan pesanan dikarenakan kurangnya kurangnya koordinasi dan komunikasi yang terjadi sesama bagian yang saling berhubungan sehingga mengakibatkan kesalahan, seperti bagian produksi dan gudang persediaan bahan baku.

Masalah motivasi terjadi karena ketidakpatuhan dan ketidaksesuaian keinginan anggota badan usaha dengan nilai dan tujuan yang diterapkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti mengenai *motivational problem* yang masih terjadi dalam kegiatan keseharian karyawan dapat disimpulkan bahwa masalah motivasi karyawan lebih cenderung kepada masalah ketidakdisiplinan akan tetapi masalah tersebut tidak rutin terjadi dan hanya dilakukan oleh beberapa karyawan Badan Usaha “X”. Bentuk ketidakdisiplinan yang dimaksud meliputi masih terdapat karyawan yang beristirahat melebihi jam istirahat yang telah ditetapkan, yaitu pukul 12.00 – 13.00; terdapat karyawan yang kurang menjaga kebersihan, seperti membuang plastik atau kertas pembungkus yang rusak ke lantai tempat produksi secara sembarangan; dan terdapat

karyawan yang menggunakan *handphone* saat bekerja. Penyebab dari permasalahan tersebut yaitu kurangnya kepatuhan karyawan.

Masalah keterbatasan individu (*Personal Limitation*) cukup memprihatinkan karena keterbatasan ini muncul pada pribadi karyawan, di mana karyawan memiliki keterbatasan pengetahuan, pelatihan, stamina atau kemampuan untuk mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya. Dari hasil penelitian peneliti, maka dapat dilihat permasalahan keterbatasan individu yang terjadi pada badan usaha adalah karyawan yang pertama kali bekerja masih harus menyesuaikan diri agak lama dikarenakan sebelumnya tidak memiliki pengalaman dalam pembuatan kue. Hal ini disebabkan rata-rata yang bekerja pada badan usaha merupakan kerabat karyawan yang telah bekerja di sana yang berasal dari kampung dan tidak pernah memiliki pengalaman dalam mem buat kue, sehingga harus menyesuaikan diri dulu dengan tugas-tugas yang lebih mudah untuk dikerjakan. Selain itu, kemampuan mereka hanya sekedar apa yang mereka kerjakan karena terbiasa melakukan pekerjaan itu dan tidak ada peningkatan kemampuan karena tidak adanya training ataupun pelatihan guna peningkatan kemampuan karyawan yang dilakukan badan usaha.

Permasalahan yang ada dapat diminimalkan dengan pengendalian yang dilakukan oleh badan usaha. Dalam penelitian ini, peneliti melihat implikasi nilai konfusianisme terhadap *personnel* dan *cultural control* dalam meminimalkan *control problem* yang terjadi. *Personnel control* yang di terapkan badan usaha meliputi pencarian karyawan baru, pembelajaran, dan pembagian tugas. *Cultural control* yang di terapkan badan usaha meliputi etika, bonus, pergantian tugas, pengaturan tempat kerja, dan keputusan atasan.

Dalam penerimaan karyawan, badan usaha lebih memprioritaskan adanya hubungan kekerabatan dengan karyawan lama sehingga mempermudah penyesuaian antara karyawan baru dan karyawan lama ataupun kenalan dari pemilik dan kepala bagian badan usaha sendiri. Selain

itu, pengendalian lebih mudah dilakukan karena adanya pemahaman karakter antar karyawan. Dapat dilihat bahwa nilai *guanxi* dan *xinyong* tidak lepas dari proses pencarian karyawan baru, di mana Pemilik dan Kepala bagian lebih mempercayai dan memprioritaskan calon karyawan yang memiliki hubungan keluarga atau pertemanan dengan karyawan lain yang bekerja di Badan Usaha “X” ataupun yang dikenalkan oleh kenalan keluarga. Oleh karena itu, karyawan di sana dapat merekomendasikan kenalannya yang sedang mencari pekerjaan, terutama kenalan karyawan yang sudah lama bekerja di sana. Hal ini dikarenakan nilai *guanxi* dan *xinyong* yang tercipta antara Pemilik dan Kepala bagian dengan karyawan -karyawannya. Sedangkan dalam penempatan karyawan pada jabatan penting, badan usaha lebih mengutamakan keluarga dalam penempatan jabatan. Hal ini menekankan pada nilai kehati-hatian dan kebijaksanaan (*jinshen*), di mana Pemilik memercayakan jabatan-jabatan penting dan vital bagi badan usaha pada anggota keluarganya.

Badan usaha “X” melakukan pembelajaran pada saat awal karyawan tersebut bekerja (dalam masa percobaan). Pembelajaran yang diberikan merupakan pelatihan teknis mengenai pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan. Pembelajaran akan diberikan oleh Kepala bagian, terutama untuk bagian produksi. Pelatihan lain di badan usaha ini bersifat non-formal, yang dapat diperoleh melalui nasehat ataupun pengalaman yang diterima karyawan pada saat bekerja. Tujuan dari pelatihan ini yaitu untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan kearah yang lebih baik. Namun nasehat yang diterima tidak hanya dari atasan, sesama pekerja juga turut serta mengingatkan dan memotivasi satu sama lain. Hal-hal di atas sesuai dengan nilai *li* dari nilai konfusianisme, di mana atasan membimbing karyawannya, seperti orang tua yang membimbing dan mengarahkan anak-anaknya. Serta menunjukkan peranan dan tanggung jawab masing-masing pribadi agar harmoni dapat tercapai. Selain itu, pengaruh nilai *qinfen* menuntut karyawan harus tekun untuk selalu belajar dan belajar agar dapat

lebih cepat beradaptasi dengan pekerjaannya. Dari hasil pengamatan dan analisis dari peneliti, penerapan kontrol ini maka badan usaha dapat meminimalkan *motivational problem* dan *personal problem*.

Pada bagian produksi Badan usaha “X” diberlakukan Pembagian Tugas, meskipun sifatnya tidak terlalu ketat. Hal ini dipengaruhi oleh nilai *li* dan *hsiao*, di mana karyawan patuh kepada atasan. Namun, nilai *jinshen* juga mempengaruhi Kepala Produksi dalam melakukan pembagian tugas karena Kepala Produksi harus jeli dan hati-hati untuk menentukan siapa saja yang bertanggung jawab untuk suatu proses produksi untuk menghindari timbulnya kesenjangan dan iri hari pada karyawan. Fungsi perangkapan tugas adalah untuk menambah wawasan karyawan sehingga ketika ada suatu kendala, maka pekerjaan masih ada dapat diteruskan. Selain itu dukungan dari jaringan *guanxi* yang kuat dan rasa saling percaya (*xinyong*) antar individu dalam badan usaha dapat membenarkan hal tersebut. Dari hasil pengamatan dan analisis dari peneliti, melalui penerapan pembagian tugas ini pada badan usaha, badan usaha dapat meminimalkan *lack of direction* dan *personal limitation*. Namun di sini sangat ditekankan peran dari kepala bagian dalam berlaku adil dalam menerapkan pembagian tugas tersebut, sehingga karyawan dapat semakin termotivasi dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan padanya.

Pada Badan Usaha “X” tidak terdapat visi dan misi. Namun lebih menekankan nilai-nilai kekeluargaan dan karyawan yang bekerja di dalamnya dididik untuk memiliki rasa kekeluargaan, kebersamaan, dan saling menghargai untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemilik. Hal ini dicontohkan pula oleh Pemilik dan Kepala bagian lainnya, sehingga diharapkan karyawan akan mencontoh tindakan dari atasannya tersebut. Dalam hal ini nilai *li* dan *hsiao* berperan di mana karyawan dituntut untuk menjalankan kewajibannya dan mematuhi perintah dari atasan. Namun, atasan juga dituntut untuk bijaksana (*jinshen*) dalam menyikapi etika atau aturan yang ada. Sedangkan nilai *guanxi* berperan pada kebijakan badan

usaha yang menanamkan nilai kekeluargaan, kebersamaan, dan kesetiaan guna membentuk jaringan (*guanxi*) antar individu dalam badan usaha. Rasa kekeluargaan inilah yang lebih banyak digunakan badan usaha untuk menyelesaikan permasalahan. Etika ataupun kebijakan badan usaha dapat dinilai terlalu kaku baik dalam penyampaian maupun penerapan. Berdasarkan pengamatan dan analisis yang dilakukan peneliti, pengendalian dalam bentuk ini dapat meminimalkan *lack of direction* dan *motivational problem* yang terjadi dalam badan usaha.

Dalam upaya untuk meminimalkan *motivational problem*, badan usaha memberikan gaji yang layak pada karyawannya, serta adanya pemberian bonus pada karyawan. Bonus yang diterapkan oleh badan usaha yaitu bonus kelompok kerja guna meningkatkan motivasi diri serta sikap saling mendukung antar karyawan. Dengan adanya pemberian bonus ini, maka *Guanxi* antar individu akan terbentuk, di mana masing-masing karyawan tidak saling menjatuhkan satu sama lain untuk dapat memperoleh bonus tersebut karena antar individu akan saling bergantung untuk mendapatkan bonus ini. Sedangkan untuk gaji, perusahaan memberikannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan maupun lama kerjanya karyawan. Hal ini digunakan untuk menjaga keadilan dari pemilik pada karyawannya, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dari karyawan badan usaha sendiri.

Rotasi karyawan terkadang diberlakukan pada karyawan produksi badan usaha, di mana karyawan yang bekerja di bagian adonan dipindahkan ke bagian penimbangan adonan, dan lain-lainnya, minimal dilakukan setiap sebulan sekali. Dengan dilakukan perputaran kerja, diharapkan pula untuk meminimalkan kesenjangan kerja antar karyawan. Dalam pengaturan pergantian tugas ini, terdapat dukungan nilai *Li*, di mana jadwal pergantian tugas ditentukan oleh Kepala bagian dan harus dipatuhi oleh karyawan dan diharapkan karyawan melaksanakan tanggung jawabnya. Serta nilai *jinshen*, di mana Kepala Produksi harus bijaksana dalam menentukan pergantian

tugas untuk menghindari terjadinya kesenjangan antara karyawan. Dari hasil pengamatan dan analisis dari peneliti, melalui penerapan pembagian tugas ini pada badan usaha, badan usaha dapat meminimalkan *personal limitation*. Dengan melakukan hal ini, badan usaha dapat meningkatkan kemampuan karyawannya dalam pembuatan kue yang merupakan bisnis dari badan usaha.

Pengaturan tempat kerja maupun lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap keinginan seseorang dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya. Penataan tempat dan ruang kerja pada badan usaha tidak terlepas pada penilaian *Feng Shui* yang merupakan kepercayaan orang Tionghoa. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, suasana pabrik dan tempat kerja cukup nyaman meskipun kurang rapi karena menjadi satu kesatuan dengan rumah Pemilik. Namun, sangat terlihat sekali penerapan nilai *jiejian* (kesederhanaan) pada penataan maupun suasana pada tempat kerja. Penataan ruang kerja yang memudahkan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya, seperti penempatan gudang dan ruang produksi yang berdekatan, serta pemberian jarak antara oven dan tempat kerja. Selain itu penyediaan fasilitas pendukung aktivitas karyawan juga dapat semakin meningkatkan motivasi kerja dari karyawan itu sendiri. Aturan untuk menjaga kebersihan tempat kerja dapat menjaga kerapian tempat kerja sehingga dapat menimbulkan perasaan nyaman dan betah dari diri karyawan.

Keputusan yang dibuat baik oleh pemilik maupun kepala bagian dalam badan usaha ini masih di pengaruhi oleh nilai *li* dan *hsiao*, di mana atasan harus dapat menjadi panutan dan pembimbing dari bawahan-bawahannya. Sehingga dalam menjalankan keputusan atau kebijakan yang dibuat, atasan ikut serta dalam melaksanakannya sebagai contoh atau panutan bagi para bawahannya. Dari kontrol ini, badan usaha dapat meminimalkan baik *lack of direction* maupun *motivational problem*.

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa pengaruh nilai konfusianisme pada *personnel* dan *cultural control* memiliki dampak dalam meminimalkan *control problem* pada Badan Usaha “X”. Namun tidak hanya terbatas pada *personnel* dan *cultural control* saja yang harus terpenuhi untuk meminimalkan *control problem*, tetapi juga faktor intrinsik maupun ekstrinsik yang lain juga harus terpenuhi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam meminimalkan *control problem* yang terjadi dalam perusahaan, diperlukan SPM yang didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai hingga budaya organisasi yang kuat, yang di sini merupakan Budaya Tionghoa, terutama nilai konfusianisme. Dalam penelitian ini, pengendalian yang dilakukan mampu meminimalkan dan mengelola konflik yang timbul, sehingga tujuan yang ingin dicapai perusahaan dapat terwujud. Jadi menurut hasil analisis, penekanan unsur – unsur budaya Tionghoa, terutama nilai konfusianisme, pada pengendalian informal perusahaan efektif membantu perusahaan dalam meminimalkan *control problem* yang terjadi.

Namun menurut pengamatan peneliti, seharusnya tidak hanya diperhatikan dari sisi pengaruh nilai konfusianisme pada *personnel* dan *cultural control* saja dalam meminimalkan *control problem* karena pada dasarnya loyalitas karyawan dalam jangka panjang yang diinginkan perusahaan juga dapat tercipta apabila faktor intrinsik maupun ekstrinsik yang lain juga terpenuhi. Sehingga dari pengamatan ini, peneliti menekankan perusahaan juga perlu memenuhi baik dari faktor ekstrinsik maupun faktor intrinsik itu sendiri untuk meminimalkan *control problem* yang terjadi. Faktor ekstrinsik guna menghindari ketidakpuasan karyawan. Juga, faktor intrinsik yang mana membuat pekerjaan sebagai perangsang dan bermanfaat sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dan

melakukannya lebih keras dan lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kerja berkualitas.

Penelitian ini hanya menekankan pada bentuk *personnel* dan *cultural control* di Badan usaha “X” saja, sedangkan dua bentuk pengendalian lainnya yang ada di Badan usaha “X” yaitu *result control* dan *action control* tidak dibahas dalam penelitian ini. Selain itu, peneliti hanya membahas satu bagian atau divisi saja, yaitu produksi. Oleh karena itu, peneliti berharap agar penelitian yang selanjutnya membahas mengenai *result control* dan *action control* yang diterapkan badan usaha pada semua bagian atau divisi, sehingga terdapat gambaran yang komprehensif mengenai adanya pengaruh penerapan nilai konfusianisme pada bentuk sistem pengendalian manajemen untuk meminimalkan *control problem*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System, the 12th Edition*. New York: Mc. Grow Hill Companies Inc.
- Armehsh, Hamed, Hobibollah Salarzehi, dan Baqer Kord. 2010. *Management Control System*
- Buckley, Peter J., Jeremy Clegg, dan Hui Tan. 2006. *Cultural awareness in knowledge transfer to China – The role of guanxi and mianzi*
- Cunningham, G. M. (1992), *Management Control and Accounting Systems Under A Competitive Strategy, Accounting, Auditing and Accountability Journal*
- Efferin, Sujoko dan Trevor Hopper. 2007. *Management Control, Culture and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company*
- _____, dan Bonnie Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Gellerstam, Mans dan Jannike Wiesnes. 2010. *The impact of guanxi in Chinese business: A study of Swedish SMEs in Beijing*
- Ginting, Daniel Halomon dan Trisni Andayani. 2012. Peranan Masyarakat Tionghoa dalam Perdagangan Perekonomian di Kota Binjai pada Tahun 1968-2008
- Hutzschenreuter, Jens. 2009. *Management Control in Small and Medium-Sized enterprises: Indirect Control Forms, Control Combinations and Their Effect on Company Performance*. Wiesbaden: Gabler
- Maciarriello, Joseph A. dan Calvin J. Kirby. 1994. *Management Control System: Using Adaptive System to Attain Control*. Prentice Hall International Edition
- Malmi, Teemu dan David A. Brown. 2008. *Management Control System as A Package : Opportunities, Challenges and Research Direction*
- Merchant, K.A. dan W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives, 2nd edition*. London, UK: Prentice Hall
- Redding, S. Gordon. 1993. *The Spirit of Chinese Capitalism*. New York: Walter de Gruyter
- Suhandinata, Justian. 2009. *WNI Keturunan Tionghoa dalam Stabilitas Ekonomi dan Politik Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Suryadinata, Leo. 1984. *Dilema Minoritas Tionghoa*. Jakarta: Temprint

_____. 2008a. *Ethnic Chinese in Contemporary Indonesia*. Singapura: *Institute of Southeast Asian Studies* (ISEAS)

_____. 2008b. *Etnis Tionghoa dan nasionalisme Indonesia: Sebuah Bunga Rampai 1965-2008*. Jakarta: Kompas