

## **Analisis Peranan Budaya Tionghoa-Jawa Terhadap Penerapan *Personnel* dan *Cultural Control* Pada Percetakan “X” di Surabaya**

**Paula Citraningtyas**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
paulacitraningtyas@yahoo.co.id

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis peranan budaya Tionghoa dan Jawa yang dianut oleh pemilik terhadap penerapan sistem pengendalian manajemen (SPM) khususnya *personnel* dan *cultural control* pada usaha kecil dan menengah (UKM), yakni Percetakan X sebagai obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemilik Percetakan X yang menganut budaya Tionghoa dan Jawa menerapkan pengendalian yang subjektif, pemberian reward yang berdasarkan pada hasil, adanya reward untuk kelompok, pengendalian yang desentralisasi, perlakuan yang sama dari atasan terhadap seluruh karyawan tanpa memandang etnis. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa pengendalian informal memiliki peranan yang lebih penting dalam bisnis berskala kecil dan menengah (UKM) daripada pengendalian formal.

**Kata kunci:** *Personnel Control, Cultural Control, Tionghoa, Jawa.*

### **Abstract**

*This study aims to identify and analyze the role of Chinese and Javanese culture embraced by the owner of the application of Management Control System (MCS), especially personnel and cultural controls on small and medium enterprises (SMEs), the Printing X as an object of research used in this study. The results showed that the owner of Printing X embracing Chinese and Javanese culture implement a subjective control, reward system that is based on the results, the reward for the group, decentralized control, the same treatment from superiors to all employees regardless of ethnicity. In addition, this study also proves that informal controls have a more important role in small and medium-sized businesses (SMBs) rather than formal control.*

**Keywords:** *Personnel Control, Cultural Control, Chinese, Javanese.*

## **PENDAHULUAN**

Bangsa Cina merupakan negara yang penyebaran penduduknya terbesar di dunia. Banyak masyarakat Cina yang meninggalkan negaranya dan menyebar di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Di Indonesia, masyarakat keturunan Cina disebut dengan etnis Tionghoa. Suryadinata dkk (2003) mengungkapkan pada tahun 2000 jumlah populasi masyarakat Tionghoa yang tersebar di Indonesia adalah sebesar 1.738.936 (0,86%) dan populasi masyarakat Jawa sebesar 83.865.724 (41,71%). Pada tahun 2000 masyarakat Tionghoa hanya tersebar di 11 provinsi, sehingga jika populasi masyarakat Jawa yang dihitung hanya pada 11 provinsi tersebut, maka jumlah populasinya menjadi 70.479.402 dengan persentasenya menjadi 69,12%. Sedangkan berdasarkan sensus penduduk BPS tahun 2010 jumlah populasi masyarakat Tionghoa di Indonesia sebesar 2.832.510 (1,2%) dan masyarakat Jawa sebesar 95.217.022 (40,22%) (Na'im dan Syaputra, 2010). Data tersebut menunjukkan bahwa etnis Tionghoa merupakan etnis minoritas sedangkan etnis Jawa merupakan etnis mayoritas di Indonesia. Meskipun merupakan etnis minoritas, etnis Tionghoa dikenal sebagai pelaku bisnis yang unggul dan mampu member kontribusi yang besar terhadap perekonomian Indonesia. Peran budaya yang melekat pada kehidupan masyarakat Cina diterapkan oleh etnis Tionghoa di Indonesia, termasuk saat melakukan aktivitas bisnis. Salah satu ciri khas perdagangan masyarakat Tionghoa adalah bisnis keluarga yang menerapkan pengendalian yang terpusat pada keluarga dan meminimalkan birokrasi dalam perusahaan.

Kita mengenal Indonesia sebagai negara dengan aneka ragam suku dan bahasa, etnis dan budaya. Menurut sensus BPS tahun 2010, terdapat lebih dari 1300 suku bangsa di Indonesia termasuk etnis Tionghoa (Na'im dan Syaputra, 2010). Hal ini menyebabkan banyak terjadi pencampuran budaya antar satu etnis dengan etnis lain di Indonesia. Berdasarkan penelitian Suryadinata dkk (2003) mayoritas etnis Tionghoa berada di Jawa, yaitu sebesar 1.079.751 jiwa dengan persentase 62% dari total keseluruhan. Hal ini menyebabkan pencampuran yang paling banyak terjadi adalah pencampuran budaya antara etnis Tionghoa dengan etnis Jawa. Pencampuran budaya ini terjadi akibat perkawinan campuran dan akibat pergaulan sehari-hari.

Budaya Jawa juga ikut berperan dalam aktivitas bisnis masyarakat Jawa. Efferin dan Hopper (2007) mengungkapkan adanya kesamaan antara budaya Tionghoa dan budaya Jawa, yaitu menganggap bahwa timbal balik dari suatu ikatan sosial dapat mendukung suatu hubungan bisnis. Budaya Jawa dan Tionghoa sama-sama menekankan paternalisme, hirarki, reputasi, keharmonisan sosial, dan tatanan sosial.

Dalam setiap bisnis, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peran penting untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) sangat penting untuk diterapkan perusahaan untuk mengatur perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan perusahaan. SPM merupakan proses yang menghubungkan perencanaan strategis dan pengendalian operasional dan memiliki tujuan untuk mencapai tujuan strategis (Xianzhi, dkk., 2011). Maka dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan, diperlukan pengendalian untuk mengarahkan perilaku karyawan sehingga SPM menjadi penting untuk dilakukan. Efferin dan Pontjoharyo (2006) mengungkapkan bahwa ideologi manajerial dipengaruhi oleh skala bisnis dan orientasi budaya. Usaha berskala kecil dan menengah tidak membutuhkan banyak partisipasi manajemen dibandingkan dengan usaha berskala besar. Telah disebutkan bahwa ciri khas perdagangan etnis Tionghoa adalah bisnis keluarga yang biasanya berskala UKM. Hal ini juga terjadi pada etnis campuran Tionghoa-Jawa, sehingga self-monitoring dan mutual monitoring dari karyawan diperlukan karena manajemen tidak berperan banyak dalam perusahaan. Selain itu, Personnel dan cultural control dapat dijalankan secara efektif oleh pebisnis Tionghoa - Jawa karena pola perilakunya yang masih menjunjung tinggi nilai budaya dalam menjalankan aktivitas bisnis.

Masih sedikit penelitian yang meneliti tentang pengaruh budaya campuran terhadap penerapan SPM. Pada penelitian terdahulu, Efferin dan Pontjoharyo (2006) melakukan penelitian tentang implikasi skala usaha etnis dan budaya Tionghoa terhadap perilaku bisnis dalam Bisnis China Perantauan. Penelitian tersebut dilanjutkan oleh Efferin dan Hopper (2007) yang melakukan analisis mengenai akulturasi budaya Jawa dan Tionghoa karena situasi. Realita yang dihadapi oleh

pemilik bisnis tidak hanya budaya Tionghoa tapi juga budaya Jawa, sehingga pemilik bisnis melakukan penyesuaian SPM dengan kondisi di lapangan. Peneliti ingin mengembangkan penelitian-penelitian terdahulu dengan meneliti akulturasi budaya Jawa dan Tionghoa karena pemilik bisnis dididik dengan kombinasi budaya Jawa dan Tionghoa. Bagaimana nilai-nilai budaya Jawa dan Tionghoa menyatu dan membentuk value pemilik bisnis membentuk SPM perusahaan.

Pencampuran kedua budaya tersebut dipilih sebagai objek penelitian karena mayoritas etnis Tionghoa berada di Jawa dan peneliti mendapati adanya kesamaan antara budaya Tionghoa dengan budaya Jawa. Selain itu, peneliti juga mendapati bahwa terdapat pebisnis yang menganut budaya mayoritas (Jawa), menggunakan budaya minoritas (Tionghoa) dalam aktivitas bisnisnya. Peneliti menemukan bahwa tidak sedikit pemimpin dengan etnis Jawa yang menerapkan nilai budaya Tionghoa dalam bisnisnya akibat lingkungan pergaulan, baik dengan klien bisnis maupun dengan customer yang mayoritas merupakan etnis Tionghoa. Hal ini penting untuk diteliti karena peranan pencampuran budaya Tionghoa–Jawa yang terjadi bukan karena etnis dari pemilik bisnis tersebut namun terbentuk melalui pergaulan sehari–hari dan lingkungan bisnisnya. Efferin dan Pontjoharyo (2006) mengungkapkan bahwa pengendalian informal lebih penting dibandingkan dengan pengendalian birokratis dalam lingkup Chinese Business yang mayoritas berkala kecil dan menengah (UKM). Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi pada penerapan pengendalian informal dalam perusahaan yaitu *personnel* dan *cultural control*.

#### **METODE PENELITIAN**

Terdapat tiga metode pengumpulan data dalam penelitian ini yakni wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan metode *semi-structured interview*. Durasi wawancara untuk tiap pertemuan kurang lebih selama 4 jam sebanyak 3 kali pertemuan di Percetakan “X”.

Pendokumentasian wawancara menggunakan media catatan tertulis dan *tape recorder*. Untuk kegiatan Observasi menggunakan metode *non-participant observation* yang dilakukan selama 3 minggu. Analisis dokumen bertujuan membantu memverifikasi semua data yang telah diperoleh melalui metode wawancara maupun observasi. Penulis juga melakukan analisis dokumen dengan menggunakan dokumen internal perusahaan seperti dokumen penerimaan pesanan dan laporan penjualan perusahaan. Durasi yang dibutuhkan untuk melakukan analisis dokumen kurang lebih selama 1 jam. Penulis menggunakan metode triangulasi "*intra method*" dimana penulis akan mengkombinasikan data hasil wawancara dengan wawancara, data hasil observasi dengan observasi, dan data hasil analisis dokumen dengan analisis dokumen dan "*between method*" dimana penulis akan mengkombinasikan metode wawancara, observasi, dan analisis dokumen dari tiap narasumber untuk meminimalisasi bias sehingga dapat memastikan kebenaran secara objektif. Melalui triangulasi, penulis dapat memberikan penjelasan apabila terdapat kontradiksi yang muncul diantara data-data yang dikumpulkan. Penelitian dilakukan pada perusahaan keluarga Percetakan "X" yang memiliki fokus bidang usaha jasa *printing* dan peralatan kantor, penulis memulai penelitian pada bulan September 2014 hingga selesai pada Februari 2015. Berikut ringkasan sumber data yang digunakan penulis dalam penelitian ini:

- Sumber data:

Pelaku : *Owner*, Staff Desain, Staff Fotokopi, Kasir, Marketing

Kejadian : Kegiatan operasional perusahaan.

Dokumen : Dokumen internal perusahaan, studi pustaka dan jurnal-jurnal terkait topik penelitian (tentang sistem pengendalian manajemen, budaya Tionghoa dan Jawa).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Latar Belakang Perusahaan dan Nilai-Nilai Yang Dianut Pemilik**

PT X merupakan perusahaan keluarga yang telah didirikan oleh Pak S sejak tahun 1996 dengan fokus bidang usahanya sebagai *Print Solution* di kawasan Surabaya.

Fokus penelitian ini adalah meneliti nilai-nilai yang dianut pemilik perusahaan terhadap penerapan Sistem Pengendalian Manajemen, khususnya *Personnel* dan *Cultural Control*.

### **Hubungan Baik**

Pak S menjalin hubungan baik dengan siapapun tanpa memandang etnis. Bagi Pak S siapapun bisa menjadi *network*. Pak S bukan merupakan pemilik bisnis yang terlalu memilih dalam menjalin hubungan bisnis dan mau percaya kepada orang lain. Hal menarik yang peneliti temukan ketika melakukan wawancara dengan Pak S adalah Pak S menjalin hubungan baik dengan sesama pengusaha sejenis. Pak S juga tidak melihat etnis dalam menjalin hubungan bisnis. Pak S melihat seseorang dari karakternya, bukan dari etnisnya. Pak S tidak menerapkan *guanxi* seperti yang diterapkan dalam chinese business pada umumnya, yaitu menggunakan jaringan berdasarkan etnis. Latar belakang Pak S sebagai seorang keturunan Jawa membuat Pak S tidak terlalu menekankan *guanxi* dari keluarga maupun etnis, melainkan lebih mementingkan *guanxi* dari hubungan bisnis, pertemanan, dan hubungan sosial. Namun meskipun Pak S tidak menekankan *guanxi* berdasarkan etnis, terdapat kesamaan antara nilai Pak S dengan *guanxi*, yaitu memandang sebuah jaringan teman dekat dan rekan sebagai keunggulan kompetitif yang penting. Filosofi bahwa jaringan teman dekat dan rekan merupakan keuntungan bagi pemilik bisnis sesuai dengan filosofi budaya Jawa yaitu *akeh konco akeh rejekine, kowe seneng aku yo seneng*. Istilah *akeh konco akeh rejekine* dalam budaya Jawa berarti semakin banyak teman, semakin besar kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan. Sedangkan *kowe seneng aku yo seneng* berarti manusia saling membutuhkan satu sama lain sehingga manusia membangun hubungan yang saling menguntungkan satu sama lain. Disini tampak bahwa dengan menjalin hubungan baik dengan banyak pihak, Pak S memiliki banyak kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih banyak sehingga hal ini menguntungkan bagi perusahaan.

### **Karyawan Bagian Dari Perusahaan**

Saat memberikan gaji kepada tiap karyawan setiap bulannya, Pak S akan meminta tiap karyawan untuk memberikan masukan supaya kinerja karyawan ke depannya bisa menjadi lebih baik. Selain itu setiap akan dibuat kebijakan baru, karyawan harus ikut terlibat memberikan pendapat mereka sehingga kebijakan baru yang dibuat benar-benar dapat diterima oleh semua karyawan. Disini tampak nilai *jing shen* yang dimiliki Pak S, dimana Pak S memiliki pandangan jauh ke depan untuk perusahaannya dengan meminta keterlibatan karyawan untuk memberikan masukan bagi kemajuan perusahaan. Hal ini baik untuk dilakukan karena entitas yang paling memahami kondisi operasional dan mengerti keinginan dan kebutuhan pelanggan adalah karyawan. Karyawan adalah entitas yang terlibat langsung dalam proses operasional dan berinteraksi langsung dengan pelanggan sehingga karyawan benar-benar mengetahui permasalahan yang ada selama operasional di Percetakan "X" yang perlu dibenahi untuk kemajuan perusahaan.

### **Motivasi Dengan Pendekatan Hati**

Pak S merupakan pemilik yang melakukan pendekatan kepada karyawan dengan cara menyentuh hati karyawannya. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar karyawan dapat menerima saran atau motivasi yang diberikan oleh Pak S melalui berbicara dari hati ke hati. Disini Pak S menerapkan filosofi Jawa, yaitu sentuhan hati dimana dalam adat Jawa jika mau meminta seseorang untuk melakukan sesuatu, dikomunikasikan dari hati ke hati. Pendekatan yang dilakukan adalah secara hati nurani, agar orang tersebut bisa mengerti maksud kita dan mau melakukan permintaan kita. Pendekatan personal yang dilakukan Pak S kepada para karyawannya dengan cara membimbing karyawan dalam menjalankan tugas, mengajak berbicara mengenai masalah pribadi, dan memperhatikan kebutuhan karyawan menunjukkan nilai *hsiao* yang dimiliki oleh Pak S.

### **Motivasi Melalui Role Model**

Pak S memberikan contoh kepada karyawannya menggunakan role model, baik dirinya sendiri maupun karyawan lain. Pak S memberikan contoh melalui karyawan lain dengan cara membandingkan karyawannya dengan karyawan lain yang

kinerjanya lebih baik. Pak S menggunakan contoh tersebut untuk memotivasi karyawannya bahwa jika mau berusaha karyawan tersebut pasti bisa menjadi lebih baik seperti karyawan yang Pak S contohkan. Selain itu, Pak S juga memberikan teladan kepada karyawannya bahwa karyawan tersebut bisa menjadi pengusaha seperti Pak S jika mau mendengar *success story* dari Pak S dan mencermati apa yang Pak S lakukan. Pak S yang selalu memotivasi karyawannya untuk mau berpikir maju menunjukkan nilai *jing shen*, dimana Pak S memiliki pandangan jauh ke depan untuk kemajuan karyawannya. Disini Pak S menerapkan filosofi jawa, yaitu pimpinan sebagai panutan, dimana dalam budaya Jawa, seorang pemimpin berperan sebagai panutan para bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan.

### **Perbedaan Memacu Semangat**

Pak S memberikan gaji yang tidak sama antar karyawan. Besarnya gaji ini ditentukan dari besarnya kontribusi revenue yang diberikan masing-masing karyawan, sehingga antara satu karyawan dengan karyawan lain, range gajinya bisa berbeda jauh tergantung performance masing-masing. Metode ini dilakukan Pak S untuk memotivasi karyawan agar selalu berusaha meningkatkan produktivitasnya sehingga bisa mendapatkan gaji yang lebih tinggi lagi. Tidak hanya gaji, THR yang diberikan Pak S pun besarnya berbeda-beda tiap karyawan tergantung kinerja masing-masing karyawan selama satu tahun namun perbedaannya tidak terlalu jauh. Setiap bulannya Pak S melakukan evaluasi kinerja para karyawan. Jika ada karyawan yang tidak dapat memenuhi target, maka karyawan tersebut akan dibina baik oleh pemilik, maupun para senior nya. Jika sampai tiga kali evaluasi masih belum dapat mencapai target, maka akan di *training* lagi. Jika setelah di *training* karyawan tersebut masih belum menunjukkan peningkatan, maka akan dipindah ke posisi lain yang tugasnya sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut. Nilai *li* yang terdapat pada Pak S disini tampak jelas dari tanggung jawabnya terhadap karyawan seperti yang ditunjukkan ketika Pak S membimbing para karyawan yang belum mampu mencapai target. Disini Pak S menerapkan nilai di dalam budaya Jawa, yaitu makin produktif makin banyak uangnya, yang berarti semakin besar hal yang dihasilkan, maka seseorang akan mendapatkan imbalan yang semakin tinggi. Dengan menerapkan nilai ini, Pak S

dapat memotivasi karyawan di Percetakan “X” untuk selalu meningkatkan kinerja agar mendapatkan reward yang lebih besar, sehingga produktivitas perusahaan juga ikut meningkat.

### **Berani Mengambil Resiko**

Pak S merupakan pemilik bisnis yang berani mengambil resiko dalam menjalankan bisnisnya. Pak S berani mengambil resiko demi mendapatkan *return* yang baik di masa mendatang. Pak S berani mengambil pinjaman besar di bank untuk membangun bisnis yang belum tentu berhasil di masa mendatang. Hal ini tentunya sangat beresiko, terutama jika Pak S tidak mampu melunasi pinjamannya akibat bisnisnya tidak dapat berkembang. Meskipun sadar akan resiko ini, Pak S tetap memutuskan untuk mengambil resiko itu untuk investasi bisnisnya. Pak S juga mau mengambil resiko menanggung kerugian untuk pengenalan pertamanya kepada customer prospektif untuk mencari nama dengan harapan di masa mendatang bisa menjalin hubungan bisnis yang baik dan menguntungkan untuk jangka waktu yang lama. Nilai berani mengambil resiko ini Pak S adopsi dari filosofi Jawa, yaitu *nggendhong ngindhit* yang berarti selain mengambil keuntungan dari pekerjaan yang besar, perusahaan juga mengambil keuntungan dari pekerjaan-pekerjaan yang kecil yang merupakan bagian dari pekerjaan yang besar tersebut.

### **Naluri Berhati-Hati**

Meskipun Pak S merupakan pengusaha yang berani mengambil resiko, Pak S juga memiliki naluri berhati-hati, khususnya saat melakukan investasi, baik itu investasi kecil atau besar, seperti investasi mesin dan sebagainya. Pak S melihat peluang investasi dari trend dan peluang di pasar, apakah ada kesempatan yang bisa diambil atau tidak. Selain itu Pak S juga mencari informasi mengenai investasi dari berbagai sumber, baik melalui rekan bisnis, pelanggan, seminar, koran, dan internet. Disini tampak bahwa Pak S memiliki nilai *qin fen*, dimana Pak S adalah orang yang tekun dan selalu mencari informasi dan pengetahuan baru guna melakukan pengembangan bisnis dan investasi. Naluri berhati-hati ini sesuai dengan filosofi Jawa, yaitu *megawesing ati-ati ben slamet sak lawase* yang berarti bekerja harus dengan hati-hati supaya selalu selamat dan terhindar dari kerugian.

### **Trust Merupakan Hal Utama**

Bagi Pak S, *trust* merupakan hal yang utama. Hal ini sesuai dengan filosofi Jawa, yaitu *wong sing dipercoyo kuwi omongan lan tindak tanduke*. Artinya kepercayaan dapat terbangun jika seseorang dapat memegang janji dan ucapannya, serta dapat menjaga komitmennya. Pak S menyatakan bahwa yang paling penting dalam memilih supplier adalah *trust* nya. Bagi Pak S untuk bisa menjalin hubungan kerjasama bisnis yang baik, maka perlu adanya kepercayaan dalam hubungan tersebut. Tidak hanya dalam pemilihan supplier, untuk pengelolaan keuangan dan proses akuntansi Percetakan “X” juga dikerjakan oleh istri dan “E”, yaitu anak pemilik. Selain itu, yang bekerja sebagai kasir di Percetakan “X” adalah keponakan dari Pak “S” sendiri. Pak S merasa anggota keluarga memiliki tingkat *trust* yang tinggi sehingga untuk urusan yang berhubungan dengan keuangan diserahkan langsung kepada anggota keluarga Pak S. Hal ini sesuai dengan nilai *personal trust* dalam budaya Tionghoa. Kebijakan Pak S yang menempatkan karyawan yang bekerja di cabang Dharmawangsa untuk bekerja di cabang Indrapura. Hal ini untuk memudahkan Pak S dalam mengontrol operasional disana, karena karyawan yang berada di cabang Indrapura adalah karyawan yang sudah mandiri dan bisa dilepas tanpa pengawasan langsung oleh Pak S.

### **Melihat dan Terlibat**

Untuk HRM di Percetakan “X”, proses perekrutan karyawan baru dilakukan secara langsung oleh Pak S melalui interview. Pak S ingin melihat secara langsung bagaimana karakter dari para calon karyawan. Pak S sendiri yang melakukan pemilihan karyawan baru karena Pak S tidak ingin salah dalam merekrut karyawan baru. Menurut Pak S, karyawan yang tepat tidak hanya dilihat dari intelektual dan skill yang dimiliki, namun juga diperlukan kepribadian yang baik. Pak S yang terlibat langsung dalam proses perekrutan karyawan baru sesuai dengan nilai paternalisme dalam budaya Tionghoa dimana pemilik bisnis Tionghoa lebih senang untuk terjun langsung menjalankan bisnisnya. Nilai *li* tampak pada harapan dan tuntutan Pak S kepada semua karyawannya agar rajin dan setia. Menurut Pak S, nilai yang penting dari seorang karyawan adalah loyalitas dan mau belajar. Sehingga kemampuan awal

yang dimiliki bukanlah hal utama yang dipertimbangkan oleh Pak S, karena menurut beliau skill bisa dipelajari. Selain itu, setiap hari Pak S juga mobile ke cabang Indrapura dan Dharmawangsa untuk melihat jalannya kinerja operasional sekaligus melakukan monitoring. Pak S ikut terlibat dalam proses operasional perusahaan karena Pak S ingin ikut mengontrol jalannya proses operasional perusahaan. Jika ada kesalahan yang dibuat oleh anak buah, Pak S bisa ikut membantu mengatasi. Karena dalam budaya Jawa, jika anak buah berbuat salah, maka pimpinan juga ikut salah karena belum dapat membimbing anak buahnya dengan baik. Dalam filosofi Jawa, istilah dari nilai ini adalah *anak buah salah, pimpinan yo salah*. Selama berada di toko, Pak S berpenampilan rapi dan sederhana serta ikut berbaur dan mengobrol dengan para karyawan. Peneliti juga melihat Pak S ikut terlibat bersama karyawan saat membetulkan salah satu lampu yang rusak. Pak S juga sering makan siang bersama para karyawan dan tidak menjaga jarak dengan mereka. Tidak jarang peneliti melihat Pak S bercanda dengan karyawan dan mengobrol menggunakan bahasa sehari-hari yang informal. Nilai *qin jian* pemilik tampak dari kesederhanaan pemilik dalam gaya berbicara dan berpakaian. Meskipun pemilik merupakan pengusaha yang terbilang sukses, namun pemilik menampilkan dirinya sebagai sosok atasan yang sederhana dan mau bergaul dengan karyawannya.

## **2. Sistem Pengendalian Manajemen**

Seperti perusahaan pada umumnya, Percetakan X juga menerapkan sistem pengendalian untuk mengendalikan karyawannya. Karyawan memegang peranan yang penting bagi perusahaan, sehingga pemilik menerapkan sistem pengendalian khususnya *personnel* dan *cultural control* bagi semua karyawan.

### **2.1 Personnel Control:**

#### **Perekrutan Karyawan Oleh Pemilik Sendiri**

Perekrutan karyawan dilakukan langsung oleh pemilik karena Pak S ingin melihat langsung karakter dari calon karyawan, apakah calon karyawan tersebut memiliki kejujuran dan loyalitas. Dalam budaya Tionghoa maupun budaya Jawa kepercayaan adalah hal terpenting dalam menjalin hubungan, baik horizontal terhadap sesama rekan bisnis, maupun vertikal antara atasan dan bawahan. Nilai *li danhsiao* yang

menjadi dasar budaya Tionghoa dan nilai wong sing dipercoyo kuwi omongan lan tindak tanduke dalam budaya Jawa terlihat jelas dalam proses perekrutan di Percetakan “X”. Disini nilai yang dominan adalah nilai *hsiao* karena pemilik menuntut adanya kesetiaan dalam diri karyawan terhadap perusahaan.

#### **Pelatihan Secara Informal**

Tidak adanya pelatihan formal bagi karyawan di Percetakan “X” merupakan penerapan dari nilai *qin jian* yang bertujuan untuk efisiensi biaya dan nilai *qin fen* yang menitikberatkan pada ketekunan dan pencarian ilmu pengetahuan. Nilai *qin fen* tersebut bekerja sama dengan nilai makin produktif, makin banyak uangnya yang menitikberatkan pada usaha seseorang untuk tekun dan menjadi produktif. Disini nilai *qin jian* mendominasi karena sebagai perusahaan berskala kecil dan menengah, Percetakan “X” perlu melakukan efisiensi biaya. Tidak adanya pelatihan formal ini terjadi karena pemilik memegang kuat nilai *qin jian* tersebut. Pelatihan formal membutuhkan biaya yang cukup besar sehingga Pak S memberikan pelatihan secara informal saja agar perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya khusus untuk pelatihan karyawan.

#### **Membangun Hubungan Personal Dengan Karyawan**

Pemilik membangun hubungan yang dekat dengan karyawan merupakan penerapan nilai *bloko suto* dimana pemilik berupaya menciptakan hubungan yang dekat dengan karyawan untuk lebih mengenal karyawan dari hati ke hati sehingga karyawan lebih mudah mengungkapkan permasalahan yang ada, yang membuat kinerja karyawan tidak maksimal. Nilai *bloko suto* tidak lepas dari nilai *hsiao* yang dimiliki oleh pemilik, yaitu pemilik menjadi sosok pemimpin yang bijaksana sehingga mendapatkan loyalitas dari karyawan. Upaya pemilik untuk membangun hubungan yang dekat dengan karyawan didominasi oleh nilai *bloko suto*, dimana pemilik ingin membangun hubungan yang terbuka dan sedekat mungkin dengan karyawan. Tujuannya agar pemilik bisa menggali masalah dari karyawan dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan sepenuh hati.

### **Penyediaan Sumber Daya Utama dan Sumber Daya Pendukung Kinerja**

Penyediaan sumber daya yang memadai dapat mendukung kinerja karyawan menjadi lebih maksimal. Di Percetakan “X”, tidak hanya sumber daya utama saja yang disediakan bagi karyawan, namun juga sumber daya pendukung lainnya, sehingga kinerja karyawan dapat menjadi maksimal. Penyediaan sumber daya ini dipengaruhi oleh nilai *hsiao* dan nilai makin produktif makin banyak uangnya. Kedua nilai tersebut saling melengkapi satu sama lain, dimana nilai *hsiao* menitikberatkan pada pemilik yang menjadi pemimpin yang merawat bawahannya dan nilai makin produktif makin banyak uangnya merupakan tujuan dari nilai *hsiao* tersebut. Tujuan dari pemimpin yang merawat bawahannya adalah agar kinerja karyawan tetap terjaga dan bisa menjadi lebih maksimal. Disini nilai yang lebih dominan adalah nilai *hsiao* dimana pemilik menyediakan berbagai fasilitas bagi karyawan bukan semata-mata demi pencapaian profit saja, namun Pak S juga memperhatikan kesejahteraan para karyawan sebagai bentuk tanggung jawab seorang pemimpin.

### **2.2 Cultural Control:**

#### **Visi dan Misi Secara Lisan**

Visi dan misi merupakan alat terpenting untuk mencapai tujuan organisasi di perusahaan berskala kecil dan menengah, namun ada kecenderungan bagi karyawan untuk tidak memperhatikan visi dan misi perusahaan. Di Percetakan “X” visi dan misi diberikan kepada para karyawan secara lisan dan dilakukan berulang kali agar selalu ingat akan tujuan perusahaan dan mau mencapai tujuan tersebut dengan sepenuh hati sesuai dengan nilai *bloko suto*. Nilai tersebut mendasari perwujudan nilai *li* dimana pemilik mengharapkan karyawan bisa memenuhi kewajiban pribadinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Nilai *li* yang lebih dominan karena tujuan utama pemberian visi dan misi secara lisan adalah agar karyawan selalu ingat akan kewajiban pribadinya dan mampu melaksanakannya demi tercapainya tujuan perusahaan.

#### **Reward Untuk Individu dan Reward Bersama**

Reward individu dan reward bersama berdasarkan keuntungan perusahaan efektif untuk diterapkan di perusahaan berskala kecil dan menengah. Reward berdasarkan

keuntungan cocok untuk diaplikasikan di perusahaan berskala kecil dan menengah seperti Percetakan “X” karena dapat memotivasi karyawan. Pemberian reward dengan metode seperti ini merupakan penerapan nilai makin produktif makin banyak uangnya sehingga karyawan terpacu untuk semakin produktif agar mendapatkan reward yang semakin besar.

### **Pengaturan Tata Letak Ruangan dan Penggunaan Seragam**

Pengaturan tata letak ruangan di Percetakan “X” disesuaikan dengan jenis pekerjaan tiap bagian. Tata letak untuk setiap bagian dipisah agar karyawan bisa lebih fokus mengerjakan tugasnya dan lebih mudah untuk melayani pelanggan sesuai dengan bidangnya. Selain itu, pengaturan fisik juga dirancang sesuai dengan jenis pekerjaan tiap bagian masing-masing. Setiap bagian memiliki penataan ruangan yang berbeda disesuaikan dengan tugas bagian tersebut. Pengaturan ini sesuai dengan nilai *li* dimana setiap bagian mendapatkan pengaturan fisik ruangan dan tata letak yang sesuai dengan tanggung jawab dan tugas masing-masing.

### **Perpindahan Tugas Sesuai Kebutuhan**

Perpindahan posisi di Percetakan “X” dilakukan hanya jika diperlukan. Perpindahan ini dilakukan untuk mengetahui posisi dan jenis pekerjaan yang tepat untuk karyawan, sehingga karyawan bisa melaksanakan tugas dengan maksimal dan tidak berbuat kesalahan akibat tidak kompeten yang sesuai dengan nilai *anak buah salah, pimpinan yo salah*. Nilai *anak buah salah, pimpinan yo salah* timbul karena adanya nilai *hsiao*. Kesadaran pemilik akan kesulitan karyawannya merupakan salah satu upaya untuk menjadi pemimpin yang bijaksana. Perpindahan tugas juga merupakan perwujudan nilai *li* dimana pemilik berusaha memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan masing - masing karyawan sehingga karyawan dapat memenuhi tanggung jawab yang diberikan oleh pemilik. Ketiga nilai tersebut saling melengkapi satu sama lain yang memberikan dampak positif secara keseluruhan, baik bagi karyawan, pemilik, maupun perusahaan. Nilai *anak buah salah, pimpinan yo salah* lebih dominan daripada nilai *li* dan *hsiao* karena perpindahan karyawan dilakukan hanya jika karyawan tidak menunjukkan kinerja yang bagus di bidangnya, sehingga pemilik memindahkan karyawan tersebut ke bagian lain yang lebih sesuai dengan

bidangnya agar karyawan tersebut tidak melakukan kesalahan di bidangnya saat ini karena kemampuan yang kurang memadai.

### **Memberi Teladan Kepada Karyawan**

Untuk menunjukkan *tone of the top*, Pak S memberikan keteladanan dengan memberi contoh secara langsung di dalam perusahaan, salah satunya dengan ikut terlibat selama proses operasional berlangsung yang merupakan penerapan dari nilai pimpinan sebagai panutan. Nilai tersebut bekerja sama dengan nilai *li* dan *hsiao* karena keteladanan sendiri adalah perwujudan nilai *li* dan *hsiao*, serta nilai turunannya yaitu *jing shen*. Pemilik yang ikut terlibat dalam operasional perusahaan didominasi oleh nilai pimpinan sebagai panutan karena dengan ikut terlibat dalam operasional perusahaan, Pak S dapat memberikan contoh-contoh keteladanan kepada karyawan dan menjadi panutan yang baik bagi karyawan.

### **3. Implikasi Manajerial dan Rekomendasi**

Penelitian ini membuktikan penelitian Efferin dan Hopper (2007) yang menyatakan bahwa dalam bisnis Tionghoa terdapat pengendalian yang subjektif, pemberian reward yang berdasarkan pada hasil, dan adanya reward untuk kelompok. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, adalah pengendalian yang desentralisasi, perlakuan yang sama dari atasan terhadap seluruh karyawan tanpa memandang etnis. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan penelitian Efferin dan Pontjoharyo (2006) bahwa pengendalian informal memiliki peranan yang lebih penting dalam bisnis berskala kecil dan menengah (UKM) daripada pengendalian formal.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Bisnis Tionghoa merupakan bisnis mayoritas di Indonesia yang memiliki beberapa keunikan, dimana keunikan-keunikan tersebut menjadi kekuatan tersendiri bagi bisnis Tionghoa yang sebenarnya merupakan minoritas di Indonesia. Kegiatan bisnis Tionghoa yang mencakup pengendalian manajemen di dalamnya ini unik karena mempunyai perbedaan dengan bisnis overseas Chinese lainnya (Efferin dan Hopper, 2007). Bentuk SPM yang mewarnai suatu perusahaan sedikit banyak dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya dan sosial yang ada di sekitarnya. Efferin dan

Hopper (2007) menyatakan bahwa budaya khususnya budaya perantauan tidak berasal dari nilai-nilai asli saja tetapi juga dipengaruhi oleh pertemuan dan konflik dengan budaya-budaya lainnya, salah satunya adalah budaya Jawa. Perusahaan Tionghoa dan perusahaan Jawa di Indonesia yang sebagian besar berskala kecil dan menengah menyebabkan pengendalian di dalamnya minim birokrasi. Pengendalian yang minim birokrasi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan dalam penggunaan alat-alat pengendalian.

Pengertian akan alat-alat pengendalian selama ini sering dipahami sebagai *formal control* saja sehingga penggunaan *informal control* berupa *personnel* dan *cultural control* kurang mendapatkan perhatian. Hal itulah yang menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan sehingga pengendalian di dalam perusahaan tidak berjalan sebagaimana mestinya. *Informal control* itu sendiri memiliki kesesuaian dengan keadaan budaya dan masyarakat Indonesia. *Informal control* yang berupa *personnel control* yang mengarah ke diri sendiri dan *cultural control* yang membentuk *mutual monitoring* oleh kelompok sangat sesuai dengan perilaku masyarakat etnis Tionghoa dan Jawa yang sama-sama masih menunjang tinggi nilai-nilai budaya dan norma-norma masyarakat. Selain itu, *personnel* dan *cultural control* ini juga memiliki manfaat lain yaitu biaya yang relatif rendah.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam Percetakan “X” terdapat pengendalian yang didasarkan pada penilaian subjektif dari pemilik, pemberian reward berbeda-beda antar karyawan berdasarkan pada hasil yang dicapai, dan adanya reward untuk kelompok. Selain itu, Percetakan “X” menggunakan sistem desentralisasi dimana karyawan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan perusahaan. Semua karyawan di Percetakan “X” mendapatkan perlakuan yang sama dari tanpa memandang etnis. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan penelitian Efferin dan Pontjoharyo (2006) bahwa pengendalian informal memiliki peranan yang lebih penting dalam bisnis berskala kecil dan menengah (UKM) daripada pengendalian formal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alon, Ilan, 2003. *Chinese Culture Organizational Behavior, And International Business Management*. United States of America : Praeger.
- Davies, H. 1995. *China Business: Context and issues*. Hong Kong: Longman.
- Djumena, Erlangga, 2011. *Inilah Filosofi Bisnis Orang Tionghoa*.  
<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/02/04/08414524>  
diakses pada 15 November 2013.
- Dwipayana G, Ramadhan KH, 1989. *Soeharto: PikirandanTindakanSaya*. PT. CitraLamtoro Gung Persada, Jakarta.
- Efferin, Sujoko and Trevor Hopper, 2007. *Management Control, Culture, and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company*. Science Direct, pp 223-262.
- Efferin, Sujoko and WiyonoPontjoharyo, 2006. *Chinese Indonesian Business in the Era of Globalization: Ethnicity, Culture and the Rise of China. In Southeast Asia's Chinese Businesses in an Era of Globalization: Coping with the Rise of China*. Leo Suryadinata, ed (pp 102-161). Singapore: ISEAS.
- Forbes, 2013. *10 Orang Terkaya di Indonesia 2013*.  
<http://www.orangterkayaindonesia.com/> diakses pada 17 November 2013.
- Magnis-Suseno, Franz (1991) *Etika Jawa: Sebuah Analisa Falsafi tentang Kebijakanaksanaan Hidup Jawa*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Merchant, K.A., and W.A. Van der Stede, 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, London, UK : Prentice-Hall.
- Muktiyo, Widodo, 2010. *Bisnis dalam Perspektif Budaya Jawa*.  
<http://manajemencitra.com/news-release/articles/440-bisnis-dalamperspektif-budaya-jawa.html> diakses pada 17 November 2013.
- Na'im, Akhsan dan Hendry Syaputra, 2010. *Kewarganegaraan, Suku Bangsa, Agama, dan Bahasa Sehari-Hari Penduduk Indonesia : Hasil Sensus Penduduk 2010*. Jakarta : Badan Pusat Statistik.
- Redding, S. Gordon, 1993. *Jiwa Kapitalisme Cina*. Jakarta : Abdi Tandur.

Sarsito, Totok, 2006. *Javanese culture as the source of legitimacy for Soeharto's government*. Springer-Verlag, pp 1-15.

Suryadinata, Leo, EviNurvidia, danArisAnanta, 2003. *PendudukIndonesia : Etnisdan Agama Dalam Era Perubahan Politik*. Jakarta : PustakaLP3ES Indonesia.

Xianzhi, Zhang, Liu Yuanyuan and Wu Yuting, 2011. *Management Control System of China's Enterprises: Theory and Practice*. SpringerLink, pp47-52.