

**RELEVANSI KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF ZHUGE
LIANG (诸葛亮) DAN “FAMILLINESS” DALAM IMPLEMENTASI SISTEM
PENGENDALIAN MANAJEMEN
STUDI KASUS DI UD X**

David Susanto Tedjo

Fakultas Bisnis dan Ekonomika/ Akuntansi
Davidsusanto92@gmail.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengaplikasikan konsep “*Familliness*” dengan SPM UD X dan menguji relevansi kepemimpinan dengan perspektif *Zhuge Liang* (诸葛亮) pada UD X yang merupakan perusahaan keluarga.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode triangulasi dan merupakan *basic research*. Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan keluarga di surabaya yang bergerak di bidang produksi dan penjualan mainan anak-anak khususnya monopoli. Penelitian ini akan mencoba mengaplikasikan konsep “*Familliness*” yang ditulis oleh Allison W. Pearson(2008) kepada salah satu perusahaan keluarga di surabaya yakni UD X. Selain itu penelitian ini akan menguji relevansi kepemimpinan pada karya sastra *Samkok* khususnya pemikiran *Zhuge Liang* (诸葛亮) dengan implementasi SPM.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pada karya sastra *samkok* khususnya pemikiran *Zhuge Liang* (诸葛亮) masih relevan dengan perusahaan keluarga modern saat ini meskipun teori tersebut telah ada sejak tahun 350. Konsep “*Familliness*” sangat berperan dalam kinerja operasional pada perusahaan keluarga khususnya UD X.

Kata kunci: *Kepemimpinan, perspektif Zhuge Liang* (诸葛亮),
kisah tiga negara konsep “Familliness”, SPM.

Abstract – This study aims to apply the concept of “*Familliness*” with SPM UD X and test the relevance of leadership from the perspective of *Zhuge Liang* (诸葛亮) a family company UD X .

This study used a qualitative approach using a triangulation method and basic research . This study was conducted at one of the family in Surabaya engaged in the production and sale of children's toys in particular monopoly . This study will try to apply the concept of “ *Familliness* ” written by Allison W. Pearson (2008) to one of the family company in Surabaya UD X. In addition , this study will test the relevance of the leadership literature *Samkok* especially thought *Zhuge Liang* (诸葛亮) with SPM implementation .

The study findings suggest that the leadership literature *samkok* especially thought Zhuge Liang (诸葛亮) is still relevant to today's modern family company even though the theory has been around since the year 350 . The concept of "Familliness " was instrumental in the company's operating performance , especially families UD X.

Keywords : Leadership, perspective Zhuge Liang (诸葛亮),
the story of the three countries the concept of "Familliness", SPM.

PENDAHULUAN

Budaya Cina adalah salah satu sejarah kebudayaan tertua di dunia. Dari penemuan arkeologi dan antropologi, daerah Cina telah didiami oleh manusia purba sejak 1,7 juta tahun yang lalu. Peradaban Cina berawal dari berbagai negara kota di sepanjang lembah Sungai Kuning pada zaman Neolitikum. Sejarah tertulis Cina dimulai sejak Dinasti Shang (l.k.1750SM-1045SM). (Loewe dan Shaughnessy,1999)

Dari dunia militer yang penuh dengan pertempuran ke dunia bisnis yang penuh persaingan, China telah mempelajari dan menerapkan studi studi mengenai siasat perang yang mereka miliki secara turun – temurun selama ribuan tahun untuk dunia bisnis mereka.(Soebiono,2013)

Bangsa Cina kini telah menjadi negara maju dan kuat termasuk dalam bidang bisnis dan ekonomi. Hal ini tidak terlepas dari pemahaman dan penerapan seni perang yang ada pada jaman dahulu. Bahkan negara negara barat kini tidak ketinggalan untuk mempelajari, memahami dan menerapkan Seni Perang ke dalam urusan dari tata kelola pemerintahan hingga manajemen bisnis. . Salah satu seni perang china yang paling terkenal adalah pada jaman *three kingdom* atau *samkok*. Seni perang china terutama *samkok* sangat diminati oleh banyak pembacanya namun belum ada penelitian lebih dalam mengenai pembelajaran seni perang sastra ini.

Mempelajari dan memahami Seni Perang china di zaman modern tetap diperlukan, agar kita dapat membaca intrik atau konflik yang bisa saja terjadi karena ketidaktahuan ataupun kecerobohan manusia, serta siasat yang digunakan untuk mengalahkan musuh atau pesaing.(Soebiono,2013)

Buku asli *three kingdom* (三國) atau lebih dikenal dengan Sam Kok (山姆角) ini ditulis dalam bahasa klasik tiongkok kuno yang terdiri dari 120 bab dan 600.000 lebih

kata – kata yang tidak mudah dibaca habis sekaligus . Tidak dapat dipungkiri buku yang sangat tebal ini telah menjadi salah satu literature yang paling terkenal dan paling penting dalam literature klasik tiongkok yang ada dan telah diterjemahkan ke berbagai bahasa dengan berbagai variasinya.(wang,2011)

Mengingat arti penting China dewasa ini dalam berbagai bidang, tidaklah berlebihan bila dinyatakan perlu mencermati bagaimana perkembangan budaya dan sejarahnya hingga menjadi seperti saat ini sebagai bahan refleksi yang sangat berharga. Dari sastra Cina, masyarakat bisa belajar akan kebijakan dan kebajikan yang ada pada pemimpin Cina masa lampau, di skripsi inilah terdapat keunikan kepemimpinan jaman modern dengan konsep sastra Cina samkok. (Soebiono,2013)

Di dunia manajemen, karya sastra cina ini bisa dipelajari dan diterapkan sebagai metode – metode untuk mencapai keberhasilan, bagaimana memimpin sebuah organisasi, memilih para staf, memperoleh keberhasilan dalam memasarkan produk, keberhasilan menjadi produk unggulan yang dicari, keberhasilan menguasai pasar dan sebagainya. (Soebiono,2013)

Peneliti menggunakan perspektif *Zhuge Liang* saja karena diberikan ruang lingkup supaya penelitian ini lebih fokus terhadap satu perspektif penasehat samkok pada saat itu. Peneliti lebih memilih perspektif *Zhuge Liang* dari pada perspektif tokoh lain dalam samkok karena *Zhuge Liang* merupakan salah satu tokoh penting dan utama dalam kisah 3 negara yang banyak dituliskan dan diinterpretasikan banyak orang. Peneliti juga merasa kagum akan kegeniusan dari pola pikir *Zhuge Liang* sehingga alasan tersebut yang mendorong peneliti untuk mengambil dari perspektif *Zhuge Liang* saja. Disamping kejeniusan yang dimiliki oleh beliau, peneliti melihat bahwa karakter dari *Zhuge Liang* mempunyai ciri khas seorang penasehat yang bijaksana dibandingkan dengan penasehat yang lain pada jaman itu, dimana julukan dari *Zhuge Liang* saat perang 3 negara adalah “*The Sleeping Dragon*”. Banyak rakyat cina yang percaya bahwa bila seorang pemimpin dapat mengambil hati dari *Zhuge Liang* maka dirinya dapat memimpin seluruh daratan cina. Dari alasan tersebutlah peneliti ingin mengambil dari perspektif *Zhuge Liang*.

Penelitian dan pembelajaran telah dilakukan oleh banyak orang, salah satu naskah akademik yang terkenal di kalangan mahasiswa dan masyarakat adalah seni perang sunzi. Seni perang sunzi telah membantu banyak perusahaan di dunia, namun konsep sunzi tersebut telah dibahas di banyak karya sastra dan buku bisnis yang sifatnya umum. Filosofi seni perang Sun Zi, yang ditulis sejak 2500 tahun yang lampau tapi tetap relevan untuk digunakan hingga era modern seperti saat ini. Filosofi sunzi ini bahkan sudah menjadi bacaan wajib bagi para Direktur di Jepang, karena dipandang tetap relevan sejak era dinasti *Three Kingdom* hingga dunia bisnis saat ini. Seni perang Sun Zi dalam kitabnya ini telah dinobatkan sebagai karya militer fenomenal terbesar dan tertua (Ames, 2002).

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu paket dan tidak terpisahkan satu sama lain. Mengetahui jenis – jenis kontrol saja tidak cukup, Namun harus dapat diterapkan dalam suatu organisasi. Peneliti ingin untuk memberikan wawasan apa saja yang harus dilakukan supaya bisa mendesain Sistem Pengendalian Manajemen yang tepat untuk sebuah organisasi khususnya perusahaan keluarga.

Setiap orang memiliki kepribadian yang unik. Kepribadian yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi cara kita berperilaku dan berinteraksi dengan yang lain. Ketika kita menggambarkan seseorang itu merupakan orang yang hangat, bersahabat, terbuka, menyenangkan, atau bahkan mungkin konserfatif, maka sebenarnya kita telah menggambarkan perilaku seseorang. Organisasi juga memiliki kepribadian, yang selanjutnya akan kita sebut sebagai budaya.

Adanya pembicaraan mengenai kebudayaan membuat pihak terkait mau tidak mau ikut membicarakan pula mengenai nilai, simbol, dan klan. Nilai yang terkandung dalam kebudayaan dapat dideskripsikan sebagai sistem kepercayaan atas komunikasi dari level atas hingga ke bawah. Simbol merupakan implementasi atas penggambaran dari ungkapan-ungkapan yang terlihat mata. Klan merupakan bagian kebudayaan dimana menekankan pada kebudayaan yang terdiri dari sekelompok individu.

Budaya perusahaan memegang peranan penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Terlihat tidak mendominasi tetapi memiliki peran yang besar, sehingga

membuat budaya menjadi dasar dalam pelaksanaan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh organisasi.

Sistem Pengendalian Manajemen yang dimiliki tiap perusahaan berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, maka perlu penyesuaian yang tepat untuk setiap SPM yang ada pada perusahaan. Pada perusahaan keluarga terdapat satu konsep yang sangat relevan dengan teori yang ditulis oleh Pearson tahun 2008 yakni tentang konsep “*Familliness*” dimana konsep ini akan diterapkan oleh peneliti pada UD X sebagai perusahaan keluarga.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan adalah *Basic research*, karena penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan *survey* langsung ke suatu perusahaan mengenai kepemimpinan yang ada pada perusahaan tersebut dan dihubungkan dengan karya sastra samkok khususnya dalam perspektif *Zhuge Liang* (诸葛亮) serta melihat relevansi antara SPM pada UD X dengan konsep “*Familliness*”.

Alasan menggunakan pendekatan kualitatif oleh peneliti adalah peneliti lebih mudah untuk menginterpretasikan literature sastra yang ada pada *samkok* khususnya pandangan *Zhuge Liang* tentang kepemimpinan pada zaman perang yang dapat dikaitkan dengan Sistem Pengendalian Management yang ada pada PT X ke dalam penelitian ini. Alasan lain menggunakan pendekatan kualitatif adalah peneliti dapat melihat lebih jelas konteks permasalahan yang ada dibandingkan dengan pendekatan kuantitatif yang hanya melihat suatu permasalahan dari 1 sudut pandang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif juga mendorong peneliti untuk berpikir secara “*out of the box*” dan dituntut untuk melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda – beda, tidak hanya dari angka – angka yang didapatkan oleh peneliti.

Tabel 1 Desain Studi

Mini Research Question	Metode Pengumpulan Data	Sumber Data	Aspek Praktis	Justifikasi
<p>Bagaimanakah relevansi konsep “<i>Familliness</i>” dengan Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan di UD X dan sejauh mana Kepemimpinan dalam perspektif <i>Zhuge Liang</i> berperan?</p>	<p>Wawancara</p>	<p>Pemilik, Direktur, 2 karyawan UD X (<i>Cutting, Assambler</i>)</p>	<p>Jumlah : 4 orang Waktu : 1 jam, 4 kali pertemuan Total : 4 jam Bentuk : <i>Semi Structured</i></p>	<p>Bertujuan untuk mengetahui bagaimana karakteristik pemimpin pada UD X secara umum terlebih dahulu sebelum dihubungkan dengan SPM dari perusahaan dan Bertujuan untuk mengetahui <i>internal control</i> yang ada pada perusahaan dan</p>

							bagaimana cara perusahaan mengatur karyawannya.
Bagaimanakah keterkaitan antara kepemimpinan berbasis <i>Zhuge Liang</i> , “ <i>familiness</i> ” dan SPM?	Wawancara	Pemilik, Direktur, kepala produksi, <i>Packager</i>	Jumlah : 2 orang	Bertujuan untuk mengetahui keterkaitan antara karakteristik pemimpin dalam berbasis <i>Zhuge Liang</i> , “ <i>Familiness</i> ”, dan SPM			
			Waktu : 1 jam, 1kali pertemuan				
			Total : 1 jam				
			Bentuk : <i>Semi Structured</i>				
Studi Literature	Literature	Waktu : 3 jam					
Observasi	Datang ke perusahaan UD X dan melihat langsung kejadian	Waktu : 2 jam					

Desain studi penelitian ini terdiri dari metode pengumpulan data dan sumber data. Tujuan utama dari penelitian ini adalah adalah penulis ingin menjawab *main research question*. Untuk memperoleh jawaban dari *main research question* maka diperlukan empat *mini research question* yang harus dijawab, yaitu:

1. Bagaimanakah relevansi konsep “*Familliness*” dengan Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan di UD X dan sejauh mana Kepemimpinan dalam perspektif *Zhuge Liang* berperan?

Pertanyaan ini muncul karena penulis ingin mengetahui bagaimana karakteristik pemimpin pada PT X secara umum terlebih dahulu sebelum dihubungkan dengan SPM dari perusahaan sehingga penulis mendapatkan gambaran sifat sifat pemimpin pada PT X. Untuk mengetahui Jawaban dari pertanyaan ini, penulis menggunakan satu metode untuk mendapatkan data yaitu :

- ☉ Wawancara

Wawancara dilakukan dengan dua orang, yaitu Pemilik dan Direktur dari PT X dengan waktu 1 jam 3 kali pertemuan dalam bentuk wawancara *Semi Structured*

2. Bagaimanakah keterkaitan antara kepemimpinan berbasis *Zhuge Liang*, “*familiness*” dan SPM?

Pertanyaan ini muncul karena penulis ingin mengetahui keterkaitan antara karakter pemimpin, SPM, dan masalah pengendalian yang muncul dari perspektif samkok – *Zhuge Liang*. Untuk menjawab pertanyaan tersebut penulis mendapatkan data menggunakan tiga metode, yakni :

- ☉ Wawancara

Wawancara dilakukan dengan lima orang, yakni Pemilik, Direktur, Kepala Operasional, Kepala Marketing, dan Kepala Produksi, dengan waktu 1 jam 3 kali pertemuan dalam bentuk wawancara *Semi Structured*

- ☉ Studi Literature

Studi literature dilakukan dengan cara belajar dari buku buku tentang kepemimpinan yang ada pada literature *samkok* dan dihubungkan dengan kepemimpinan yang ada pada UD X

- ☉ Observasi secara langsung

- Observasi dilakukan dengan cara datang ke perusahaan dan melihat langsung kejadian dengan jangka waktu 2 jam tiap kali datang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah Singkat Badan Usaha

UD X adalah badan usaha yang bergerak di bidang permainan anak-anak dan berlokasi di Ploso bogen, Surabaya. Sejak tahun 1960-an, UD X sudah berdiri dan mengalami proses perkembangan dan semakin majunya teknologi yang ada. Badan usaha ini merupakan kepemilikan tunggal dan dipimpin oleh satu orang, Produk yang dijual hanya 1 macam, yakni *Monopoly board game* yang didalamnya juga terdapat permainan lain yakni otelo, dan ular tangga. Pemasok dari UD X adalah perusahaan yang menjual bahan kertas saja, karena bahan lain seperti “pion” dan dadu diproduksi sendiri oleh UD ini. Design dari papan monopoli dibuat oleh anak dari pemilik, sekaligus Direktur dari UD X, kemudian design tersebut dicetak oleh perusahaan percetakan yang telah dikenal lama oleh pemilik.

Beliau tidak menyerah, karena beliau berprinsip bahwa “*selama saya masih memiliki modal dan otak yang masih berguna, maka uang kas tidak akan ada artinya.*” Berangkat dari prinsip tersebut pemilik berusaha keras sehingga tidak membutuhkan waktu yang lama untuk mempunyai uang kas lagi, karena peneliti melihat bahwa pemilik memiliki dedikasi yang tinggi dan kecerdasan otak yang tidak dapat diragukan meskipun beliau hanya lulusan SD.

Karakteristik pemimpin dalam perspektif Zhuge Liang (诸葛亮) pada UD X

- Sabar

Karakteristik pemimpin yang pertama kali terlihat dari wawancara adalah sabar. Pemilik membawakan suasana wawancara yang damai dan tidak cepat tersinggung. Meskipun wawancara dilakukan di tengah kesibukan produksi, pemilik tetap menjawab pertanyaan dengan sabar dan menunjukkan sikap *welcome* terhadap peneliti. Karakteristik pemimpin ini adalah tipikal orang yang pendiam, karena beliau tidak memerintah karyawannya seperti pemimpin lainnya yang bersifat “koleris”.

Pemilik UD X juga menunjukkan unsur- unsur kebajikan yang juga didampingi ketegasan. Hal ini terlihat dari pernyataan Direktur tentang pemilik, yakni *“Pemilik itu orangnya sabar, dari gaya bicaranya terlihat sangat tenang. Pak X juga mau mendengarkan pendapat dan saran karyawan terutama saran saya sih..hahaha.. Tapi walaupun sabar begitu, orangnya tegas loh, nda mudah dibelokin juga kata-katanya. Kalau uda terucap perintah A ya harus d jalanin A soalnya perintah itu pasti uda dipikirin mateng mateng”*

Pernyataan di atas menjelaskan pemilik UD X adalah orang yang suka memperhatikan gerak gerik lawan, yang sesuai dengan sifat kepemimpinan *Zhuge Liang* (诸葛亮) terkait **Pengamatan**, yakni Membuat komitmen untuk sukses, *“Seseorang tidak perlu kuda unggulan selama dia dapat berlari cepat, seseorang tidak perlu orang bijak sebagai menteri atau jenderal selama dia pintar dan cakap”*. Pernyataan *Zhuge Liang* (诸葛亮) tersebut mempunyai arti yang mendalam, sesuai dengan sifat pemilik, meskipun pemilik tahu banyak pesaing yang memasang harga yang lebih murah dengan tujuan membuat konsumen tertarik, pemilik tetap memegang teguh komitmen karena harga yang ditawarkan oleh pemilik cenderung stabil sehingga banyak konsumen yang menjadi langganan tetap dari UD X ini.

Sifat pemilik yang seringkali memperhatikan perusahaan saingannya juga merupakan salah satu sifat yang sesuai dengan *Zhuge Liang* (诸葛亮) yakni, **Administari Militer**. Rencanakan dengan baik dan menangkan dengan siasat yang benar, *“mengerahkan tentara, memulai peperangan dan membela negara merupakan masalah penting yang tak boleh diputuskan tergesa- gesa. Gerakan militer harus*

direncanakan terlebih dahulu. Cari informasi yang benar dan dapat dipercaya serta akurat atau sesuai kenyataan.” Teori *Zhuge Liang* (诸葛亮) sesuai dengan sifat pemilik yang menjadi pemimpin yang sabar dan mencari informasi tentang harga jual pesaing lain dengan benar. Karena tidak sedikit pula informasi yang beredar di pasaran adalah informasi yang tidak akurat dan merupakan informasi yang menjebak supaya pesaing lain menganggap informasi itu benar, sehingga dapat merugikan “negara” dimana “negara” merupakan perusahaan yang dipimpin oleh pemilik. Bila pemilik salah dalam menentukan harga jual yang sesuai dengan keinginan konsumen maka perusahaan akan mengalami kerugian. Seperti teori *Zhuge Liang* (诸葛亮) “*Kalau anda tak tahu semua informasi pesaing, anda akan kalah dan mengundang kematian*” . Dimana kematian disini adalah bangkrutnya suatu perusahaan di dunia bisnis.

Hal ini baik karena pemimpin dapat mengontrol **kesabarannya** dalam menjalankan bisnis, dan tidak mementingkan ego serta emosional pribadi. Karena kita tahu bahwa orang yang tidak dapat memimpin suatu perusahaan dengan sabar maka keputusan yang akan dibuat tidak akan maksimal, serta sifat yang **suka memperhatikan gerak – gerak lawan** juga baik karena pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang dapat memperhatikan kelemahan dan kelebihan pesaing untuk dapat mempertahankan bisnisnya di dunia perdagangan saat ini.

Relevansi konsep “familiness” dengan Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan pada UD X

Tata cara pengambilan bahan baku

Terdapat kegiatan kontrol pada UD X yaitu perlunya otorisasi dari pemilik untuk setiap pengambilan barang dari gudang ke bagian produksi. Uniknya di perusahaan keluarga adalah unsur kepercayaan tertanam di dalam perusahaan ini. Pernyataan dari pemilik terkait prosedur pengambilan bahan baku :

“Kalau mau ambil barang atau stock dari gudang ke bagian produksi itu harus di awasi. Biasanya gudang dikunci trus yang pegang kunci cuman 2 orang, suk-suk(pemilik) sama anak suk suk(Direktur). Kalau masalah ambil barang itu gak

harus suk suk, soalnya kan ga tiap hari ada di perusahaan. Jadi ya Direktur aja uda cukup buat ambil barang sih benere. Yang penting barang yang keluar masuk ke gudang jelas dihitung sama suk suk atau Direktornya.”

Berdasarkan pernyataan diatas kontrol terhadap pengambilan bahan baku cukup ketat karena harus diawasi langsung oleh Direktur ataupun pemilik, sehingga karyawan tidak dapat masuk ke gudang sembarangan. Namun ketika ditanya oleh peneliti tentang *stock opname* pemilik hanya tertawa dan mengatakan bahwa :

”yaah sebenere kalau stock opname itu disini jarang banget dilakuin paling kalau ada barang yang hilang baru dilakuin.ha ha ha..”

Hubungan dengan konsep “*Familliness*” terlihat pada saat pemilik memberi wewenang kepada Direktur untuk melakukan pengawasan terhadap pengambilan bahan baku. Kepercayaan pemilik tersebut memberikan konektivitas atau modal sosial(*Network Ties*). Terbentuknya *Network Ties* tersebut memberikan dorongan kepada Direktur untuk melakukan kewajibannya sebagai karyawan UD X sekaligus anak kandung dari pemilik dan dapat bekerja secara maksimal. Kewajiban Direktur untuk mengawasi pengambilan bahan baku oleh karyawan diperlukan untuk saling melengkapi antara tindakan timbal balik dan tindakan bersama, dimana tindakan timbal baliknya adalah harus adanya Direktur untuk mengeluarkan bahan baku, tanpa ada bahan baku perusahaan tidak akan produksi karena karyawan tidak dapat mengeluarkan bahan baku tersebut.

Tindakan bersama dari UD X yang dicerminkan dari Asosiasi pada konsep “*Familliness*” ditunjukkan dengan mulainya perusahaan mendapatkan penjualan, dari penjualan tersebut diharapkan perusahaan dapat untung, bila perusahaan untung maka karyawan juga akan dapat gaji yang lebih besar. Dari semua tindakan bersama tersebut, pada akhirnya akan menciptakan tujuan bersama. Menurut Allison W. Pearson dari jurnal “*Familliness*” dari tujuan bersama tersebut akan menciptakan modal sosial yang kuat akan memiliki komitmen bersama, dan muncul dari kewajiban yang berfungsi untuk membina hubungan antar anggota karyawan. Hubungan yang terbentuk dari norma dan kewajiban yang sama pada suatu organisasi, membuat ikatan koneksi yang kuat antara karyawan khususnya pada UD X yang sesuai dengan

konsep “*Familliness*” yakni Tujuan bersama, tindakan bersama. Kepercayaan pemilik kepada bawahan khususnya Direktur merupakan tindakan yang sesuai dengan konsep “*Familliness*” yang diusung oleh Pearson, yakni kepercayaan. Identifikasi khususnya Kepercayaan. Pada UD X terbentuk “*Resilient Trust*”, yakni kepercayaan yang kuat terbentuk dari moral dan hubungan yang erat antara karyawan dengan pemimpin. Kepercayaan ini, moral kejujuran sangat dijunjung tinggi, dalam menjalankan tindakan operasionalnya. Adanya rasa percaya dari pemilik kepada Direktur untuk menggantikannya dalam hal pengawasan pengambilan bahan baku, sehingga dari kepercayaan tersebut Direktur tidak menyalahgunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi melainkan demi tujuan perusahaan

HASIL relevansi konsep “*Familliness*” dengan Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan di UD X dan sejauh mana Kepemimpinan dalam perspektif *Zhuge Liang* berperan :

UD X merupakan perusahaan keluarga yang memproduksi dan menjual produk mainan anak – anak terutama monopoly. UD X didirikan pada tahun 1960an hingga saat ini melihat umur perusahaan ini sudah tidak muda lagi, bukan berarti UD X tidak memiliki inovasi baru dalam produk yang dijual. Banyak perubahan produk yang diakui oleh pemilik dari produk yang dulu diproduksi hingga saat ini, semua perubahan itu diakui sebagai bentuk tindakan untuk berkembang serta bertahan pada dunia modern yang mempunyai banyak persaingan saat ini. Karakteristik pemilik UD X yang sabar, adil, percaya pada bawahan, peduli ini sesuai dengan karakter pemimpin dalam perspektif *Zhuge Liang* (诸葛亮) yang telah ditulis oleh beliau sejak tahun 300 an di daratan cina. Siapa sangka bahwa teori yang telah ada berumur lebih dari ribuan tahun ini masih relevan dengan perusahaan modern saat ini, terbukti dari pengimplementasian teori *Zhuge Liang* (诸葛亮) oleh peneliti kepada pemimpin pada UD X yang merupakan perusahaan keluarga. Namun tidak semua karakter pemilik UD X sesuai dengan teori kepemimpinan yang baik menurut *Zhuge Liang* (诸葛亮) hal ini menunjukkan bahwa manusia tidak ada yang sempurna.

Pemilik UD X disini telah mewakili karakter pemimpin yang baik menurut teori Zhuge Liang (诸葛亮) karena dari 16 karakter yang dituliskan Zhuge Liang (诸葛亮) pemilik UD X telah memenuhi 11 karakteristik pemimpin yang baik dan bijaksana.

SPM yang diterapkan di UD X dibuat oleh ayah dari pemilik UD X jauh sebelum pemilik menjabat sebagai pimpinan tunggal di perusahaan. SPM yang ada di perusahaan dari awal berdiri hingga sekarang tidak memiliki aturan tertulis, melainkan SPM yang ada dilakukan sesuai dengan insting dan pengawasan dari pemimpin seorang. Oleh karena itu pada saat peneliti menanyakan masalah SPM apa yang ada pada perusahaan ini pemilik menjawab prinsip kekeluargaan, dengan prinsip kekeluargaan saja perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1960an. Paradigma teoritis di perkuliahan yang diajarkan mengenai SPM pada mata kuliah akuntansi ubaya seolah – olah tidak relevan dengan perusahaan keluarga satu ini mengingat bahwa UD X ini telah berdiri begitu lama dan semakin berkembang dari tahun ke tahun meskipun tanpa adanya point penting pada SPM yakni *segregation of duties* atau pemisahan fungsi.

Penerapan SPM secara umum tetap dilakukan di perusahaan karena semua perusahaan tidak akan lepas dengan sistem pengendalian, apabila suatu perusahaan tidak memiliki pengendalian sama sekali maka tidak ada tindakan untuk mencegah terjadinya *fraud*. UD X merupakan perusahaan keluarga yang hanya dikelola oleh sedikit orang dan mayoritas karyawannya adalah bagian dari keluarga pemilik sehingga kepercayaan dan moral kejujuran sudah terbentuk sejak awal berdirinya UD X.

Kepercayaan karyawan terhadap perusahaan ini sesuai dengan konsep “*Familliness*” yang ditulis oleh Allison W. Pearson pada tahun 2008. “*Familliness*” pada UD X berperan secara signifikan, menurut teori Pearson tentang konsep tersebut, “*Familliness*” memiliki 4 dimensi, yakni *Structural Dimension*, *Cognitive Dimension*, *Relational Dimension*, dan Kemampuan perusahaan keluarga. Pengimplementasian teori pearson mengenai konsep “*Familliness*” pada UD X

mayoritas sesuai dengan 4 dimensi tersebut, dari *Structural Dimension* hingga kemampuan perusahaan keluarga UD X dapat memenuhi syarat konsep “*Familliness*”. Dapat disimpulkan bahwa bagi perusahaan keluarga khususnya UD X konsep “*Familliness*” tersebut sangat berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan serta pada Sistem Pengendalian Manajemen yang ada pada perusahaan.

Keterkaitan antara SPM, Familliness, dan kepemimpinan dalam implementasi SPM pada UD X

Sistem Pengendalian Manajemen setiap perusahaan pasti memiliki keunikan dan perbedaan satu sama lain, karena banyak variasi SPM yang ada di perusahaan. Cara untuk mengendalikan suatu perusahaan pasti berbeda – beda tergantung perusahaan yang memakai SPM tersebut. Pada UD X SPM yang dibuat oleh pemilik kental dengan unsur kekeluargaan dimana tidak terdapat *Standard Operational Procedure(SOP)* yang biasanya dimiliki oleh banyak perusahaan di Indonesia, dan juga SPM yang terbentuk pada UD X tidak ada pihak lain selain pemilik yang mengawasi. Sehingga berangkat dari situasi tersebut peran pemimpin disini dibutuhkan untuk menjaga dan mengawasi agar peraturan umum tetap dapat terlaksana dan supaya karyawan yang bekerja tidak seenaknya sendiri.

Namun keunikan perusahaan keluarga terlihat pada waktu bekerja, karena pada UD X kondisi kerja sangat kondusif dan seluruh karyawan bercanda gurau, tanpa meninggalkan pekerjaannya masing – masing. Disini terlihat kesesuaian antara SPM dengan konsep “*familliness*” dimana karyawan tetap dapat bersenda gurau tanpa meninggalkan pekerjaan utamanya. Keterkaitan antara SPM dengan pemimpin yang berbasis *Zhuge Liang* (诸葛亮) juga terlihat pada karakter pemilik UD X sebagai pemimpin utama di perusahaan, tanpa karakter sabar dan rendah hati maka tidak akan tercipta suasana kekeluargaan yang ada pada UD X saat ini.

Sistem Pengendalian Manajemen dan operasional pada UD X berkaitan erat dengan konsep “*Familliness*” dimana moral kejujuran dan kepercayaan sangat

diutamakan di perusahaan keluarga pada umumnya. Selain itu keterkaitan antara kepemimpinan pemilik UD X yang mayoritas sesuai dengan teori yang ditulis oleh *Zhuge Liang* (诸葛亮) dan konsep “*Familliness*” yang ditulis oleh Pearson, ternyata memiliki hubungan yang cukup erat karena pada penelitian kali ini ruang lingkupnya adalah perusahaan keluarga yang mayoritas karyawannya adalah keluarga dari pemiliknya. Konsep “*Familliness*” yang menawarkan moral kejujuran dan kepercayaan yang diutamakan sesuai dengan SPM atau budaya yang dibentuk oleh pemimpin UD X semenjak perusahaan berdiri tahun 1960an, sehingga apabila pemilik UD X saat ini tidak memiliki karakter yang sesuai dengan mayoritas teori *Zhuge Liang* (诸葛亮) maka belum tentu perusahaan ini akan bertahan hingga saat ini.

KESIMPULAN

Dari hasil pembahasan dan analisis tentang keterkaitan antara SPM, “*Familliness*”, dan kepemimpinan dalam perspektif *Zhuge Liang* (诸葛亮), pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat relevansi pemimpin pada karya sastra *Samkok* khususnya pemikiran *Zhuge Liang* dengan implementasi SPM pada perusahaan keluarga dan hubungannya dengan konsep “*Familliness*” berperan sangat besar pada kinerja operasional UD X

Penelitian ini mencoba menemukan keterkaitan antara kepemimpinan dalam perspektif *Zhuge Liang* (诸葛亮), SPM dan konsep “*Familliness*” serta relevansinya konsep dan teori *Zhuge Liang* (诸葛亮) dengan perusahaan modern saat ini khususnya pada perusahaan keluarga. Berikut adalah ringkasan implikasi teoritis dari penelitian ini adalah Sistem Pengendalian Manajemen yang ada pada UD X memiliki keterkaitan dengan konsep “*Familliness*” dikarenakan UD X adalah perusahaan keluarga yang telah lama berdiri yakni sejak tahun 1960an, sehingga banyak warisan SPM yang diturunkan dari ayah pemilik kepada penerusnya yakni pemilik UD X saat ini.

Beberapa temuan penting yang berhasil diperoleh penulis khususnya Keterkaitan antara SPM, “*Familliness*”, dan kepemimpinan pada UD X adalah :

Pengendalian yang ada pada UD X terkait tata cara pengambilan bahan baku pada UD X, terlihat hubungan yang erat antara SPM dengan konsep “*Familliness*” karena sistem pengendalian pada perusahaan hanya didasarkan kepercayaan perusahaan kepada karyawannya, dan membentuk modal sosial yang kuat yakni *Resilient Trust*. Hubungan antara “*Familliness*” dengan kepemimpinan dalam perspektif *Zhuge Liang* (诸葛亮) juga berkaitan satu sama lain, dimana karakteristik pemimpin di UD X sesuai dengan cara pengendalian pada perusahaan yang juga sesuai dengan konsep “*Familliness*” dimana pemimpin dapat memberikan kepercayaan kepada bawahannya khususnya Direktur dalam pengawasan terhadap pengambilan bahan baku. Kepercayaan pemimpin tersebut membentuk suatu modal sosial yang unik sehingga moral kejujuran dan kepercayaan sangat dijunjung tinggi pada SPM di UD X ini.

Tabel 2 Hubungan antara konsep “*Familliness*” dengan SPM di UD X

Kepemimpinan dalam perspektif Zhuge Liang (诸葛亮)	SPM, dan relevansinya dengan konsep "familliness"				
	Tata cara pengambilan stock/ Bahan Baku, <i>Network Ties, Relational Dimension, Asosiasi</i>	Perekrutan karyawan baru, <i>Cognitive Dimension, Relational Dimension</i>	<i>Reward and Compensation, Structural Dimension</i>	<i>Values, Cognitive Dimension</i>	Peraturan, Semua aspek <i>Familliness</i>
Memerintah negara seperti bintang utara				X	
Hubungan antara penguasa dan bawahan	X				

Memperhatikan dan mendengarkan					
Memperhatikan dan mendengarkan					
Menerima saran	X				
Memahami masalah sepenuhnya					
Mengatur orang			X		

Pemilihan orang		X			
Penilaian kinerja			X		
Administrasi militer					
Imbalan dan hukuman			X		X
Saat Emosi					
Mengendalikan kecauan					
Pendidikan dan perintah					
Menghadapi kesulitan					X
Melihat ke depan					
<i>Pengamatan</i>					

*Legenda : X → Kepemimpinan dalam perspektif *Zhuge Liang* berperan dalam SPM yang relevan dengan konsep “*Familliness*” pada UD X.