

Implikasi Pergantian Kepemilikan dengan Latar Belakang Budaya Tionghoa ke Budaya Barat Terhadap Personnel Dan Cultural Control dari Perspektif Middle Level Management
(Studi Kasus pada PT X Indonesia)

Yovita Sutanto
Jurusan Akuntansi
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya
yovz123@hotmail.com

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara nyata mengenai dampak dari pergantian kepemilikan dengan latar belakang budaya Barat ke budaya Tionghoa terhadap personnel dan cultural control di PT X dari perspektif middle level management. Studi ini menemukan bahwa akuisisi kepemilikan tidak hanya membawa dampak positif saja apalagi dengan adanya perbedaan budaya yang cukup signifikan antara budaya Barat dan budaya Tionghoa yang memberikan bentuk pengendalian dan perlakuan yang berbeda terhadap organisasi. Budaya Tionghoa di Indonesia yang masih dilandasi nilai-nilai kuno Konfusianisme membentuk nilai-nilai tersendiri di dalam organisasi dan jika hal ini berlangsung cukup lama maka nilai-nilai tersebut akan tertanam di organisasi. Budaya Barat memiliki perbedaan yang cukup signifikan karena etos kerja dan sudut pandang serta sikap yang berbeda memberikan nilai tersendiri dalam kepemilikan suatu organisasi. Pergantian kepemilikan dalam suatu organisasi dengan dua latar budaya yang berbeda seperti ini tentu akan membawa pengaruh besar dalam organisasi.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Pergantian Kepemilikan, Budaya Tionghoa, Personnel Control, Cultural Control, Budaya, Barat

Abstract- This study aims to provide a real picture of the impact of the change of ownership of the cultural background of Chinese culture to the Western to personnel and cultural controls on PT X from the perspective of middle-level management. The study found that the acquisition of ownership not only bring positive impact especially with the significant cultural differences between Western culture and Chinese culture that provides a form of control and the unequal treatment of the organization. Chinese culture in Indonesia is still based on ancient Confucian values form its own values in the organization and if this goes on long enough then the values will be embedded in the organization. Western culture has a significant difference due to the work ethic and points of view and different attitudes provide its own value in the ownership of an organization. Change of ownership in an organization with two different cultural background like this would be a big impact in the organization.

Keywords : Leadership, Change of Ownership, Chinese, Personnel Control, Cultural Control, Western Culture

PENDAHULUAN

Budaya organisasi dibentuk dari sejak perusahaan berdiri dan menimbulkan nilai-nilai bagi organisasi tersebut. Terdapat beberapa hal yang sangat mempengaruhi budaya organisasi. Salah satunya adalah kepribadian para pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan. Kepemimpinan dengan latar belakang budaya yang berbeda akan melahirkan nilai-nilai tersendiri bagi organisasi. Gaya kepemimpinan dan konsekuensi efektivitas pada bisnis adalah yang paling penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan dalam mendukung kinerja perusahaan (Pfeffer, 2002)

Populasi penduduk Indonesia, terdiri dari keanekaragaman budaya yang sangat mempengaruhi kehidupan di masyarakat. Salah satunya adalah populasi keturunan Tionghoa, yang menjadi etnis minoritas, jumlahnya hanya sekitar 4% dari keseluruhan populasi di Indonesia. Hasil Sensus Penduduk yang dilakukan Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2010 mengungkap bahwa: persentase Suku Tionghoa di Indonesia mengalami penurunan yang cukup tajam dibanding 80 tahun yang lalu. Pada tahun 2010, persentase Suku Tionghoa mencapai 1,2 persen dari total penduduk Indonesia, menurun tajam jika dibandingkan dengan kondisi pada tahun 1930 dimana saat itu persentase suku Tionghoa mencapai 2,04 persen dari total penduduk Indonesia. Secara absolut, jumlah Suku Tionghoa sebetulnya tidak berkurang. Pada tahun 1930, jumlah Suku Tionghoa di Indonesia mencapai 1,2 juta jiwa. Sementara pada tahun 2010 lalu mencapai 2,8 juta jiwa. Meskipun tidak berkurang, statistik ini menunjukkan bahwa dalam kurun waktu 80 tahun terakhir laju pertumbuhan jumlah suku Tionghoa di Indonesia berlangsung lambat.

Perubahan kepemilikan oleh pihak asing telah menjadi hal yang biasa dalam perusahaan-perusahaan di Indonesia dalam rangka memaksimalkan laba dan upaya perusahaan agar terus bertahan dalam kondisi ekonomi yang saat ini sedang sulit. Dan dengan sendirinya, perubahan kepemilikan ini akan berdampak pada kontrol dan strategi yang ada di perusahaan tersebut.

Bentuk-bentuk kontrol dan strategi yang mewarnai suatu perusahaan sedikit banyak dipengaruhi oleh nilai-nilai sosial dan budaya yang ada di perusahaan tersebut. Nilai-nilai pribadi manajer dan budaya pendahulu

mereka perlu untuk memahami kepemimpinan seorang manajer dan potensi mereka untuk mempengaruhi keuntungan kompetitif. (Erbring & Young, 1979). Seorang pemimpin yang baik mampu mengarahkan karyawannya agar bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Penelitian ini sebelumnya telah dilakukan oleh Chen dan Partington pada tahun 2004, dimana penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui perbandingan kepemimpinan dengan nilai budaya Barat dan Tionghoa di dalam membangun suatu manajemen kerja. Yang menjadi perbedaan adalah, dalam penelitian ini, akan dibahas mengenai dampaknya terhadap penerapan SPM terutama personnel dan cultural control. Dan juga dalam beberapa penelitian, pergantian kepemilikan akan membawa banyak dampak positif, namun tidak jarang juga pergantian kepemilikan akan membawa dampak negatif baik bagi perusahaan dan karyawan.

SPM (Sistem Pengendalian Manajemen) saat ini sudah diterapkan di berbagai macam organisasi sebagai alat kontrol dan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Alat-alat pengendalian SPM, menurut Merchant & Van Der Stede (2003), dibagi menjadi dua kategori besar, yaitu pengendalian formal dan informal. Pengendalian formal berbentuk *result* dan *action control*, sedangkan pengendalian informal berbentuk *personnel* dan *cultural control*. Selama ini, yang menjadi pusat perhatian bagi kebanyakan perusahaan adalah pengendalian formal, sehingga penerapan SPM dalam perusahaan menjadi kurang seimbang. Dan di dalam personnel dan cultural control, sangat berkaitan dengan latar belakang budaya yang ada.

Penelitian ini menggunakan pendekatan alternatif karena penulis ingin mendapatkan pemahaman dan penjelasan yang mendalam mengenai kepemimpinan yang dipengaruhi oleh *personnel* dan *cultural control* di perusahaan yang mengalami pergantian kepemilikan dengan latar belakang budaya yang berbeda. Dari segi tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yaitu untuk mencari tahu dan memberikan penjelasan mendetail bagaimana nilai-nilai budaya yang ada dalam pemilik perusahaan mempengaruhi bentuk kepemimpinan serta bentuk SPM khususnya *personnel* dan *cultural control* di perusahaan yang mengalami pergantian kepemilikan dengan latar belakang budaya yang berbeda. Penjelasan secara mendetail ini dirasa sangat

perlu oleh penulis karena penelitian yang dilakukan terhadap pengaruh nilai-nilai dengan latar belakang budaya yang berbeda.

Selain gambaran untuk memuaskan keingintahuan akademik penulis dan menambah wawasan pembaca, penelitian ini diharapkan untuk menggugah peneliti-peneliti lain untuk melakukan penelitian secara mendalam mengenai adanya perubahan kepemimpinan dengan nilai-nilai budaya yang berbeda sehingga pada akhirnya didapatkan gambaran lengkap mengenai topik ini.

METODE PENELITIAN

Studi yang dilakukan oleh penulis ini melibatkan secara langsung objek yang akan diteliti, agar penulis dapat mengetahui secara langsung bentuk pengendalian manajemen yang dilakukan, kemudian bagaimana pengaruh pergantian kepemilikan terhadap kelangsungan perusahaan. Dalam mengumpulkan data untuk penelitian, penulis menggunakan 3 macam metode pengumpulan data yaitu : wawancara, observasi dan analisis dokumen untuk menganalisa dan menjawab tiap-tiap main dan mini research question yang dibuat oleh peneliti. Proses pengambilan data yang dilakukan antara lain adalah Melakukan survei ke PT. X dengan melakukan wawancara tatap muka langsung dengan beberapa Area Manager dan Regional Manager. Wawancara juga dilakukan kepada karyawan lain yang bersangkutan untuk memperoleh data lebih detail Alokasi yang diperlukan untuk melakukan wawancara kurang lebih 60 menit. Proses wawancara dilakukan dengan *Semi structure interview* dengan media catatan kecil. Kemudian kegiatan analisis dokumen juga dilakukan dengan menganalisis dokumen internal perusahaan seperti struktur organisasi, formalisasi, serta visi misi perusahaan. Tahap terakhir adalah membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi serta dengan hasil dari analisis dokumen yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Di dalam kepemimpinan, nilai-nilai budaya pemimpin akan sangat mempengaruhi cara pemimpin dalam menjadi role model bagi karyawannya. Pemimpin yang banyak dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya Tionghoa cenderung

banyak menerapkan ajaran Konfusianisme yang sudah dimodifikasi dengan budaya setempat dalam organisasi. Hal ini juga terjadi di PT X selama masa kepemimpinan lama, dimana nilai-nilai Tionghoa yang didasari oleh ajaran Konfusianisme banyak mendominasi dalam top managementnya. Menurut Redding, 1993, kepemimpinan dalam bisnis Tionghoa cenderung bersifat paternalisme, personalisme, rasa ketidakamanan. Paternalisme membuat atasan membuat atasan akan bersikap peduli dan baik pada bawahan agar menciptakan kepatuhan dan kesetiaan. Paternalisme mengakibatkan pemimpin untuk mengadopsi struktur kekeluargaan dalam perusahaannya. Walaupun perusahaan tersebut tidak melibatkan anak-anak dan saudara-saudara pemilik bahkan tidak berbentuk perusahaan keluarga, pola keluarga dalam perusahaan tetap terjadi. Hal ini juga terjadi dalam PT X dimana pemimpin yang dominan saat itu yaitu Bapak AY memiliki sikap kebabakan dalam kepemimpinannya dan menganggap bawahan adalah 'anak-anak' sehingga beliau bersikap peduli terhadap mereka. Hal ini juga menumbuhkan kesetiaan dan kepatuhan pada bawahan, namun hal ini akan hilang apabila terjadi pergantian pemimpin dengan nilai yang berbeda maka kesetiaan tersebut juga akan hilang.

Nilai personalisme lebih banyak dipengaruhi oleh hubungan pribadi yang berlandaskan pada *guanxi* yang erat karena dominasi etnis yang sama dalam suatu organisasi, yang terlihat dalam PT X yaitu adanya hubungan yang erat antar sesama karyawan dan juga atasan bawahan. Rasa ketidakamanan menimbulkan organisasi fleksibel dan banyak didominasi oleh orang-orang kepercayaan, dimana di dalam PT X banyak orang yang dipilih secara subyektif berdasarkan kepercayaan dari atasan tanpa membandingkan kinerja aktual.

Nilai-nilai budaya dalam kepemimpinan juga mempengaruhi *personnel* dan *cultural control* di dalam PT X yang sifatnya kurang spesifik dan masih banyak yang belum sesuai. Namun pengendalian budaya Tionghoa setidaknya telah memenuhi satu dari tiga karakteristik SPM yang baik oleh Merchant Van Der Stede (2003). Karakteristik pertama yaitu optimal control dengan pengendalian yang memiliki manfaat yang besar dan biayanya efisien seperti pemimpin telah menciptakan pengendalian budaya yang baik melalui *tone of the top*, pemimpin dianggap telah menjadi role model yang baik bagi karyawannya.

Namun dua karakter lain seperti *future oriented* kurang dapat dipenuhi karena tujuan organisasi di masa depan seringkali diciptakan hanya sebagai formalisasi saja. Karakteristik terakhir yaitu *objectives driven* kurang terpenuhi karena metode-metode *personnel* dan *cultural control* di PT X hanya konsisten dengan tujuan jangka pendek yaitu pengembalian modal dan keuntungan penjualan, sedangkan tujuan jangka panjang seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan skala usaha dan lain-lain masih belum ada. Seperti tidak adanya pelatihan tertentu bagi pegawai (*training*), kurangnya pengaturan fisik dan sosial dalam perusahaan, metode seleksi yang masih bersifat subyektif, serta kurang adanya pemisahan fungsi yang jelas dalam *job description*.

Nilai-nilai dalam perusahaan :

Tabel 1 : tabel nilai-nilai dalam PT X, sumber : data internal PT X, data diolah oleh penulis

Nilai-nilai	Pengaruh Budaya	Realisasi
<i>People</i> : karyawan adalah aset utama perusahaan	Paternalisme	Tidak hanya sebagai aset dalam perusahaan namun karyawan diperlakukan bagai ‘anak-anak’ sendiri
<i>Professionalism</i> : profesionalisme harus dimiliki oleh semua karyawan	Adanya nilai-nilai personalisme mengenai keseriusan tugas dan tanggung jawab	Adanya SOP serta pemisahan jabatan dalam perusahaan
<i>Innovation</i> : merupakan kunci untuk meraih sukses masa depan	Merupakan turunan dari nilai-nilai personalisme dimana adanya pengembangan intuisi secara bebas	Pemimpin tidak mau mengambil resiko dengan menjalankan hal baru dan terpaku dengan hal-hal lama
<i>Teamwork</i> : kerja sama tim adalah kekuatan	Merupakan turunan dari nilai-nilai dimana kebersamaan dalam <i>Guanxi</i>	Adanya gap-gap tertentu dalam menjalankan aktivitas
<i>Excellence</i> : keunggulan	nilai-nilai personalisme	Seluruh karyawan diwajibkan untuk

harus menjadi budaya	dimana tidak ada toleransi terhadap ketidakmampuan dalam mencapai sukses	bekerja sesuai dengan target yang ada dalam job description mereka masing-masing.
----------------------	--	---

Nilai-nilai dalam PT X yang lama masih banyak dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya Tionghoa. *People* didasari oleh sikap paternalisme yang memperlakukan karyawan bagai anak-anak sendiri agar menumbuhkan loyalitas bagi perusahaan. Nilai ini juga didasari oleh pemikiran klasik Cina kuno dimana manusia adalah pusat dari segala sesuatu. Hal ini terbukti dari cara pemimpin menyalurkan nilai tersebut kepada managernya, yaitu selalu mengajarkan untuk memperlakukan karyawan dengan baik dan juga menjadi teladan yang baik bagi karyawannya. Menurut atasan, pada saat memimpin yang terpenting adalah ‘menguasai orangnya’ terlebih dahulu baru bisa mengarahkan mereka. Hal ini juga merupakan jalan terbaik untuk membina hubungan baik dengan karyawan dan mempertahankannya.

Nilai *professionalism* banyak dipengaruhi dari nilai personalisme mengenai keseriusan tugas dan tanggung jawab serta adanya perbedaan otoritas yang menimbulkan komitmen dalam badan usaha. Nilai ini diwujudkan dengan adanya SOP dan pemisahan fungsi dalam perusahaan yang bertujuan agar karyawan bersikap profesional. Namun, masih sering terjadi perangkapan fungsi dan sikap yang tidak profesional seperti adanya promosi jabatan yang bersifat subyektif. Dalam realisasinya, perangkapan fungsi dianggap hal yang biasa karena adanya kekeluargaan yang erat dalam perusahaan sehingga para karyawan terbiasa saling tolong menolong dalam melakukan aktivitas sehari-hari.

Innovation banyak dipengaruhi oleh nilai-nilai turunan personalisme dimana di dalam perusahaan harus ada pengembangan intuisi secara bebas untuk menghindari kemunduran dalam perusahaan. Namun nilai ini tidak sepenuhnya dikembangkan karena masih ada unsur *ke qi* di mana pemimpin lebih takut rugi dan cenderung tidak berani dalam mengambil risiko dengan menjalankan hal baru. Mereka memilih untuk terpaku dengan hal-hal lama agar tidak menimbulkan cost yang berlebihan dan mencapai pendapatan yang stabil. Hal ini dibuktikan dengan strategi yang sama dari tahun ke tahun dan tidak banyak perubahan dalam

mengembangkan produk-produk yang ada, terbatas hanya pada *mild kretek* saja namun nama dan kemasan yang dimodifikasi.

Teamwork didasarkan pada nilai *Guanxi* yang mendominasi dalam perusahaan. Diharapkan dengan adanya nilai ini menjadikan karyawan lebih kompak dan bersatu dalam mencapai tujuan. Pemimpin selalu menekankan kerja sama dan kekompakan dalam mencapai target. Sedangkan *excellence* banyak dipengaruhi oleh nilai personalisme dimana tidak ada toleransi terhadap ketidakmampuan dalam mencapai sukses. Pemimpin selalu mewajibkan karyawan bekerja sesuai dengan target masing-masing dalam mencapai tujuan. Pemimpin juga berusaha menciptakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan apabila mereka berhasil mencapai target dengan cara memuji di rapat bulanan di depan karyawan lainnya.

Kepemimpinan baru dengan budaya Barat membawa banyak nilai-nilai baru dengan perbedaan yang sangat signifikan. Pemimpin cenderung bersifat *transactional*, yaitu dengan banyak mengendalikan bawahan berdasarkan *reward* dan *punishment*. Gaya kepemimpinan Budaya Barat yang banyak memberi perhatian pada efisiensi tugas namun kurang memperhatikan hubungan dengan karyawan (*Task*) dan cenderung individualis, di mana pemimpin hanya berfokus pada hasil kinerja tanpa mau peduli pada bawahan dan kurang berbaur dengan bawahan. Menurut Chen dan Partington, 2004, pemimpin dengan nilai budaya Barat cenderung memiliki tingkat kekhawatiran yang lebih rendah dibandingkan dengan budaya Tionghoa. Oleh karena itu, dalam PT X, pemimpin berani mengambil resiko untuk menjalankan banyak inovasi baru, namun tetap bersikap preventif dengan mempersiapkan berbagai *back-up plan* terhadap risiko-risiko yang telah diidentifikasi secara cermat. Selain itu budaya Barat berfokus pada keuntungan kontrak tanpa melihat *relationship* oleh karena itu pemimpin di PT X memberhentikan sejumlah karyawan meskipun mereka telah bekerja cukup lama juga supplier maupun pihak-pihak eksternal lain yang dirasa tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Hal ini juga mempengaruhi personnel dan cultural control yang ada di dalam perusahaan. Merchant Van der Stede, 2007 membagi *personnel control* menjadi beberapa aktivitas yaitu *selection and placement, training, job decision*

and provision necessary resources. Sementara *cultural control* dibagi menjadi *codes of conduct, group based rewards, intraorganizational transfer, physical and social arrangement, dan tone of the top*. Aktivitas *selection and placement* yang ada mengurangi unsur subyektivitas dengan *step-step* yang lebih spesifik untuk mengetahui kemampuan kerja orang tersebut. Dengan adanya metode seperti ini diharapkan perusahaan memperoleh orang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan dapat mengoptimalkan potensi orang tersebut. Adanya training secara berkala di PT X bagi para karyawan disesuaikan dengan jabatan yang ada sehingga karyawan dapat mengembangkan kemampuannya dalam mencapai tujuan di perusahaan. Dalam *job decission and provision necessary resources*, struktur organisasi dibuat menjadi lebih spesifik agar karyawan lebih dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya serta menghindari perangkapan jabatan. Selain itu, untuk menunjang kelancaran aktivitas kerja, PT X memberikan fasilitas yang memadai didukung dengan teknologi yang modern serta mengikuti perkembangan jaman dan tidak berkesan seadanya.

Sementara untuk *cultural control* dalam PT X, *codes of conduct* yang ada lebih disesuaikan dengan perkembangan global serta memiliki unsur-unsur yang lebih spesifik dan ditanamkan pada seluruh karyawan melalui berbagai strategi kinerja yang mereka terapkan. Untuk *group based rewards* yang diberikan menjadi lebih sesuai besarnya karena disesuaikan dengan kenaikan target yang telah dibuat oleh pemimpin perusahaan. Sementara untuk *physical and social arrangement*, PT X mewujudkan nilai-nilainya melalui pengaturan fisik dan sosial yang lebih baik sesuai dengan citra yang ingin ditampilkan perusahaan kepada masyarakat. *Tone of the Top* dinilai masih belum berhasil karena pemimpin belum bisa menjadi panutan yang seutuhnya karena tidak dapat menumbuhkan rasa memiliki di dalam perusahaan.

Tabel 2 : Tabel Pengaruh Kepemimpinan terhadap Personnel dan Cultural Control di PT X

Pengaruh	Sifat	Personnel Control	Cultural Control
Meningkatkan kesejahteraan karyawan	Positif	V	V
Membangun citra yang baik bagi perusahaan	Positif	V	V
Mengurangi tingkat terjadinya	Positif	V	

<i>fraud</i> (kecurangan)			
Mengembangkan karyawan yang berprestasi	Positif	V	
Menimbulkan efek stres yang berlebihan	Negatif	V	V
Menyudutkan privasi karyawan	Negatif	V	

Dampak dari transisi kepemimpinan sendiri yang juga bisa disebut Cultural Changes, menurut Oliver dan Harrison (1996), menimbulkan perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, perubahan budaya perusahaan serta perubahan perilaku. Pengelolaan sumber daya manusia di PT X menjadi lebih terstruktur dan lebih difokuskan dalam pencapaian kinerja serta hasil yang optimal. Sementara perubahan budaya perusahaan banyak terjadi melalui simbol yang lebih dinamis, adanya perubahan secara fisik mulai dari gedung hingga teknologi. Perubahan perilaku perusahaan di PT X terlihat dari inovasi yang dihasilkan, perbaikan kualitas produk serta jasa distribusi yang lebih memadai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kepemilikan PT X yang lama sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya Tionghoa dari atasan yang berpengaruh dan disegani saat itu yaitu Bapak AY. Peran penting pemimpin, baik top management maupun manager dalam menjalin hubungan dengan karyawan agar tercipta suasana yang harmonis merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan. Seleksi dan penempatan kerja seseorang banyak berdasarkan subyektivitas personal saja, hal ini dikarenakan masih ada nilai Tionghoa kuno seperti *zjiren*.

Kepemimpinan yang baru dipengaruhi oleh Budaya Barat yang memiliki perbedaan yang signifikan dengan kepemimpinan dengan Budaya Tionghoa. Senior kebanyakan berada pada *middle-level management* yang masih susah beradaptasi dengan perubahan budaya yang berbeda dan kebanyakan dari mereka memiliki sifat dasar tidak ingin berubah. Hal ini juga dikarenakan faktor usia. Hal ini menimbulkan suasana tempat kerja yang kurang kondusif tanpa adanya kebersamaan memberikan tekanan bagi karyawan. Penerapan *personnel* dan

cultural control yang lebih spesifik dan terstruktur untuk kebutuhan investasi jangka panjang

Melihat dari penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya yang berbeda akan menentukan pengendalian yang digunakan. Hal ini juga sebaiknya disesuaikan dengan perusahaan karena jika SPM sesuai, maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja, sehingga loyalitas mereka meningkat, dan juga produktivitas mereka dalam bekerja di perusahaan juga akan meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Antony, Robert N. And Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System, the 12th Edition*. New York : Mc. Graw Hills Companies Inc.
- Bellak, Christian et al. 2006. *Firm Performance after Ownership Changes : A Matching Estimator Approach*. Berlin : Duncker and Humblot
- Byrney, Gabriel J. and Frank Bradley. 2007. *Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style*. *Journal of Business Research* 60 (2007) :168–175.
- Chen, Ping and David Partington. 2004. *An interpretive comparison of Chinese and Western conceptions of relationships in construction project management work*. *International Journal of Project Management* 22 (2004): 397–406.
- Efferin, Sujoko., Stevanus Hadi Darmadji, dan Yuliawati Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Efferin, Sujoko dan Bonnie Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen : Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Efferin, Sujoko dan Monika S. Hartono. 2010. *Management Control and Leadership Styles in Family Business*. Paper presented at the 3rd GAOC conference, 14-17July 2012, Sunway University, Malaysia
- Fang, Tony and Guy Oliver Faure. 2011. *Chinese communication characteristics: A Yin Yang perspective*. *International Journal of Intercultural Relations* 35 (2011): 320–333.

- Goestch, David L. 2005. *Effective Leadership*. Upper Sadle River, New Jersey : Pearson Education Inc.
- Hopper, Trevor and Sujoko Efferin. 2007. *Management Control, Culture and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company*. Accounting, Organizations and Society 32 (2007) : 223–262.
- Merchant, K.A. and Van Der Stede. 2003. *Management Control System : Performance Measurement Evaluation and Incentives*. London, UK: Prentice Hall.
- Oliver, S. and J. Harrison. 1996. *A journey from bureaucracy to enterprise*. Health Manpower Management, Vol. 22 Iss: 1:pp.10 – 15
- Redding, S. Gordon. 1993. *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin : Walter de Gruyter
- Tsui, Anne S. et al. 2005. *Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture*. The Leadership Quarterly 17 (2006) 113– 137
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations 5th Edition* Prentice Hall : Upper Sadle River : New Jersey.

