

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia mengalami perubahan sosial, politik, dan ekonomi yang signifikan pada awal abad ke-20. Salah satu fenomena yang terjadi pada waktu itu adalah munculnya sejumlah perusahaan keluarga yang kemudian berkembang menjadi perusahaan besar dan sukses yang masih beroperasi hingga saat ini. Perusahaan-perusahaan ini mewakili bukti konkret dari keterampilan wirausaha, ketekunan, dan semangat inovasi yang dimiliki oleh keluarga-keluarga Indonesia. Pada era tersebut, perusahaan keluarga sering kali dimulai dengan modal terbatas dan sumber daya terbatas. Perusahaan keluarga ini menghadapi tantangan ekonomi yang besar, seperti kurangnya infrastruktur, akses terbatas terhadap modal, serta persaingan yang ketat dari perusahaan-perusahaan asing yang ada di Indonesia pada masa itu.

Organizational life cycle theory menjelaskan mengenai konsep yang mencerminkan bagaimana suatu perusahaan tersebut mengalami perkembangan dari masa ke masa. *Organizational life cycle theory* terbagi menjadi 5 tahap yang terdiri dari *birth stage*, *growth stage*, *maturity stage*, *decline stage* dan *renewal stage* (McCoy, 2021). Perusahaan keluarga yang berdiri di era abad ke-20 mengawali perjalanannya di tahap *birth stage*. Sebagai contoh perusahaan keluarga yang pada saat itu berdiri adalah Sinarmas. Sinarmas mengawali perjalanan bisnisnya saat Eka Tjipta Widjaja mendirikan PT Sinarmas di Surabaya pada tahun 1962 dengan berjualan komoditas kopra (Agusrin, 2019:20). Pada tahap *growth stage*, Sinarmas berubah menjadi perusahaan yang tidak hanya bergerak di bidang perdagangan. Dalam kurun waktu 2 tahun, Sinarmas mulai menambah unit bisnis baru dengan mendirikan pabrik minyak goreng. Pada tahun 1976, Sinarmas mendirikan sebuah pabrik baru yang bergerak di industri kertas dan beroperasi secara legal pada tahun 1977 (Agusrin, 2019:22). Pada tahap *maturity stage*, Sinarmas mampu menjadi perusahaan yang terkemuka dan *mature* pada setiap aspek, sehingga Sinarmas memutuskan untuk memperlebar lini usahanya dengan

melakukan akuisisi agar mampu menciptakan inovasi dan keberlanjutan usahanya. Pada tahap *renewal stage*, Sinarmas melakukan akuisisi dengan mengambil alih salah satu bank internasional di Indonesia pada tahun 1982 (Agusrin, 2019:22). Sinarmas kembali melakukan akuisisi pada salah satu pabrik kertas yaitu PT Indah Kiat Pulp and Paper pada tahun 1984 dan dilanjutkan dengan mengakuisisi PT Duta Pertiwi yang bergerak di bidang properti sekaligus menjadi cikal bakal berdirinya mall-mall terkemuka di Jakarta seperti Mall ITC Mangga Dua, ITC Permata Hijau dan mall-mall lainnya

Sinarmas telah menjadi salah satu sebuah perusahaan korporasi terbesar yang ada di Indonesia yang berstatus sebagai perusahaan terbuka yang awalnya perusahaan ini adalah perusahaan keluarga. Sinarmas Grup memiliki beberapa perusahaan yang juga sudah melakukan penjualan sahamnya kepada publik seperti PT Sinar Mas Multiartha Tbk, PT Smart Tbk, PT Dian Swastatika Sentosa Tbk, PT Bank Sinarmas Tbk, PT Asuransi Jiwa Sinarmas Tbk, PT Puradelta Lestari Tbk, PT Duta Pertiwi Tbk, dan beberapa anak perusahaan Sinarmas lainnya. Sinarmas merupakan salah satu contoh dari beberapa perusahaan keluarga yang tidak menjual seluruh sahamnya kepada publik meski status korporasi Sinarmas Grup merupakan perusahaan terbuka. Hal ini dibuktikan bahwa beberapa jajaran dewan komisaris pada beberapa perusahaan di bawah naungan Sinarmas Grup masih didominasi oleh anak-anak dari Eka Tjipta Widjaja dan beberapa perusahaan seperti PT Smart Tbk, PT Asuransi Sinarmas Tbk dan perusahaan lainnya masih dikuasai oleh perusahaan Sinarmas lainnya yang grup usahanya terletak di Singapura dan kepemilikan publik pada perusahaan tersebut di bawah 10%.

Penelitian yang dilakukan oleh Abernethy dkk. (2010) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin mempengaruhi desain sistem pengendalian manajemen yang dimiliki pada sebuah perusahaan. Pribadi pemimpin dalam sistem pengendalian manajemen perusahaan keluarga memiliki peran penting dalam menentukan dinamika dan keberhasilan perusahaan. Para pemimpin perlu menerapkan pemikiran linier dan nonlinier untuk membuat pilihan strategis yang membuat perbedaan bagi organisasi mereka dan lingkungan, yang menghasilkan hasil strategis bagi organisasi (Samimi, dkk., 2022). Gaya

kepemimpinan yang tepat harus mampu mengakomodasi perspektif keluarga dan bisnis secara seimbang, serta mempromosikan keharmonisan dan keberlanjutan hubungan keluarga.

Eka Tjipta Widjaja memiliki caranya sendiri dalam memimpin Sinarmas, yaitu secara otoriter. Gaya kepemimpinan ini terlihat pada ide dan gagasan berasal dari Eka sendiri dan keputusan akhir juga ditentukan olehnya. Selama masih memimpin perusahaan Sinarmas, Eka memberi mandat kepada anak-anaknya dan profesional untuk menjalankan operasional perusahaan-perusahaan milik Sinarmas. Setelah Eka memasuki masa pensiun, Eka kembali memberi mandat kepada anak-anaknya untuk tidak kembali mencampuri urusan operasional perusahaan-perusahaan Sinarmas dan cukup menjadi pengawas saja di kursi dewan komisaris. Dengan demikian proses evaluasi dan monitoring sepenuhnya diserahkan kepada keturunan pertama Eka Tjipta Widjaja, sedangkan kepengurusan dan operasional perusahaan diserahkan kepada individu lain yang profesional dalam mengemban tugas di kursi dewan direksi (Agusrin, 2019:29). Mandat yang diwariskan Eka kepada anak-anaknya menandakan bahwa Eka enggan untuk menyerahkan pengendalian perusahaan-perusahaan Sinarmas seluruhnya kepada publik, sehingga berdasarkan hal tersebut dapat dikaitkan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Azwari, 2016). Penelitian ini menciptakan sebuah kesimpulan bahwa konflik keagenan pada perusahaan keluarga lebih kecil daripada perusahaan non keluarga atau perusahaan publik. Hal ini terjadi akibat adanya fleksibilitas kepemimpinan yang didominasi oleh keluarga itu sendiri. Pengendalian yang lebih ketat oleh keluarga mampu menekan adanya biaya keagenan dan dapat menyelaraskan antara kepentingan keluarga dalam hal ini adalah prinsipal dengan keberlanjutan perusahaan tersebut.

Sinarmas telah melalui berbagai macam krisis yang terjadi selama menjalankan bisnisnya. Krisis yang terjadi tentu menimbulkan kerugian bagi perusahaan, sehingga menimbulkan reaksi spontan dari para pemilik dan manajer bisnis untuk memotong biaya, memberhentikan karyawan, menyusun strategi sumber pendapatan alternatif (Neise, dkk., 2021), namun hingga saat ini Sinarmas masih mampu menjaga keberlangsungan usahanya dengan baik. Penelitian ini

mengambil contoh konkrit Sinarmas sebagai acuan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi proses terbentuknya sistem pengendalian manajemen.

Penelitian ini akan menginvestigasi gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan keluarga yaitu PT SMB. PT SMB dipilih menjadi objek penelitian dikarenakan memiliki kesamaan yaitu adanya proses transisi kepemimpinan. PT SMB telah melewati berbagai macam krisis selama 50 tahun dan saat ini kepemimpinan telah diserahkan kepada generasi kedua. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik gaya kepemimpinan yang mempengaruhi cara pimpinan dalam mengendalikan perusahaan.

1.2. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus untuk meneliti dan melakukan pembatasan topik yang akan dibahas dan diangkat dalam penelitian ini. Dengan demikian, penelitian ini akan membahas lebih mendalam mengenai karakteristik gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen seperti apa yang terjadi setelah transisi kepemimpinan dari generasi sebelumnya pada PT SMB.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan investigasi terhadap karakteristik gaya kepemimpinan seperti apa yang diterapkan PT SMB setelah terjadi transisi kepemimpinan, sehingga membuat perusahaan keluarga tersebut mengalami perkembangan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk memberikan manfaat baik dari sisi akademis maupun praktis yaitu:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan pembanding bagi penelitian selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan

topik yang serupa dengan topik yang dibahas dalam penelitian ini. Selain itu, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah pendalaman dan pemahaman ilmu pengetahuan kepada pembaca bahwa dengan adanya perubahan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi bentuk sistem pengendalian manajemen suatu perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber solusi sekaligus suatu pemecahan masalah terutama bagi setiap perusahaan keluarga yang mengalami kendala dalam berbisnis akibat pemilihan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai, sehingga mempengaruhi kualitas sistem pengendalian manajemen.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini akan terbagi dalam lima bab yang saling berkaitan satu sama lain yang terdiri dari:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab 1 yaitu pendahuluan, membahas mengenai latar belakang masalah dari topik yang akan dibahas, fokus penelitian yang berisi tentang pembatasan topik yang akan dibahas, tujuan penelitian yang berisi pernyataan mengenai manfaat yang bisa diperoleh dari penelitian ini, dan penjelasan mengenai penulisan skripsi.

BAB 2 RERANGKA BERPIKIR

Bab 2 yaitu rerangka berpikir, membahas mengenai penjelasan dan pembahasan mengenai fenomena yang akan diteliti, dan konsep teoritis yang berisi konsep teori yang digunakan dan kajian dari data sebelumnya.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab 3 yaitu metode penelitian, membahas mengenai pendekatan penelitian yang dipakai beserta alasan pemilihan model pendekatan yang digunakan, setting penelitian yang menjelaskan terkait tempat penelitian yang telah dipilih, jenis dan sumber data yang membahas lebih lanjut mengenai sumber

data yang diperoleh, alat dan metode pengumpulan data yang membahas mengenai media yang digunakan selama penelitian untuk melakukan proses pengumpulan data, dan penjelasan tentang cara memperoleh data, teknik *transferability*, *trustworthiness*, dan *dependability* dan analisis data yang digunakan untuk meneliti penelitian ini.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab 4 yaitu analisis dan pembahasan, membahas mengenai hasil dari data yang telah diperoleh kemudian bagaimana proses mengolah data tersebut, dan proses pencarian sumber informasi atau informan, dan hasil dari analisis data dalam penelitian.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Bab 5 simpulan dan saran, membahas tentang hasil yang diperoleh dari proses penelitian, dan juga berisi saran yang dapat digunakan bagi peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti topik penelitian ini.