

IMPLEMENTASI *ENVIRONMENTAL MANAGEMENT ACCOUNTING* PADA PERUSAHAAN KELUARGA DENGAN LATAR BELAKANG ETNIS TIONGHOA

Siti Ulfah Apsari Rahmah, Dwi Cahyo Utomo

Universitas Diponegoro, Indonesia

Email: apsarirahmah2@gmail.com, dcutomo@lecturer.undip.ac.id

Abstrak

Environmental Management Accounting (EMA) pada dasarnya bertujuan untuk membantu mewujudkan keberlangsungan bisnis suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan EMA pada perusahaan yang berlatar belakang etnis Tionghoa. Nama perusahaan sengaja disamarkan, yakni PT. XX yang bergerak di bidang percetakan dan packaging, berlokasi di kawasan industri Candi Kota Semarang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, dengan menganalisis secara mendalam konsep dan karakteristik PT. XX dalam menjalankan proses bisnisnya selama ini. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara & observasi partisipatif, dengan jumlah responden 7 orang. Alat analisis data menggunakan open, axial, selective coding. Hasil dari penelitian ini adalah PT. XX telah menerapkan EMA namun karena kurangnya pengetahuan karyawan tentang konsep EMA sehingga penerapannya terbatas.

Kata Kunci: *environmental management accounting; environmental accounting; perusahaan keluarga; budaya*

Abstract

Environmental Management Accounting (EMA) essentially aims to help realize a company's business sustainability. This study aims to examine the implementation of EMA in companies with ethnic Chinese backgrounds. The company name was deliberately disguised, namely PT. XX, which is engaged in printing and packaging, and is located in the Candi industrial area of Semarang City. The method used in this research is a qualitative method, by analyzing in depth the concepts and characteristics of PT. XX in carrying out its business processes so far. Data were collected through interviews & participatory observation, with a total of 7 respondents. The data analysis tool uses open, axial, selective coding. The result of this research is PT. XX have implemented EMA but due to the lack of employee knowledge of the EMA concept so that its application is limited.

Keywords: *environmental management accounting; environmental accounting; family companies; culture*

Pendahuluan

Perkembangan dalam dunia bisnis dan perekonomian modern telah menimbulkan banyak isu terutama terkait lingkungan, sebagai contoh global warming, eko-efisiensi, serta limbah hasil aktivitas industri, yang baik secara langsung maupun tidak langsung memberikan pengaruh terhadap lingkungan sekitarnya (Agustia, 2010) (Doorasamy & Garbharran, 2015). Praktik ramah lingkungan dalam lingkup industri telah melahirkan praktik akuntansi yang disebut sebagai Environmental Management Accounting (EMA) (Lee, 2015). EMA adalah bagian dari akuntansi lingkungan yang merupakan sistem dan teknik akuntansi yang memberikan informasi kepada para pembuat keputusan terkait manajemen keuangan dan non-keuangan (lingkungan) pada perusahaan atau organisasinya (Bouma & Correlje, 2003).

Penelitian terkait EMA memang sudah banyak dilakukan pada perusahaan dan menunjukkan bahwa pada umumnya penerapan EMA akan berfokus pada peningkatan aspek ekonomi (Dixon, 2012; Larojan & Thevaruban, 2014; Stoian & Gilman, 2016). Namun, fokus implementasi EMA pada perusahaan tersebut dianggap terlalu sempit sehingga sering mengabaikan isu sosial (Lee, 2015). Selain itu tidak banyak penelitian yang dilakukan pada perusahaan keluarga karena sebagian besar penelitian terkait lingkungan telah mengabaikan atribut keterlibatan atau karakteristik keluarga (Sharma & Sharma, 2011). Dekker pada tahun 2014 melakukan penelitian serupa di 1452 perusahaan keluarga swasta kecil dan menengah Australia dengan metode kuantitatif dan menemukan perusahaan milik keluarga fokus kinerja lingkungannya lebih rendah daripada perusahaan yang bukan milik keluarga.

Saat ini belum banyak penelitian EMA dalam perusahaan keluarga terutama yang memiliki latar belakang etnis Tionghoa. Hal ini karena pada umumnya penelitian EMA dilakukan pada perusahaan berskala besar (Ross & Kovachev, 2009; Dixon, 2012; Tsui, 2014; (Graafland, 2020). (Le Breton-Miller & Miller, 2016) mengemukakan bahwa jika pengelolaan perusahaan sepenuhnya berada ditangan anggota keluarga, mereka cenderung berpikiran sempit, dan ini mungkin membutuhkan anggota keluarga terhadap tren lingkungan yang muncul dan membuat mereka cenderung tidak berinvestasi di kinerja lingkungan (Le Breton-Miller & Miller, 2016). Pada setiap perusahaan keluarga pasti memiliki budaya dan manajemen yang berbeda-beda, seperti pada perusahaan keluarga dengan latar belakang etnis Tionghoa.

Perusahaan keluarga dengan latar belakang etnis Tionghoa mempunyai perspektif konfusianisme yaitu filosofi yang berkaitan dengan masalah sosial, moral dan pemerintahan. Ada dua konsep yang saling terkait disini, yaitu: urutan vertikal dan horisontal. Konsep Hsiao mewakili tatanan vertikal diantara anggota keluarga seperti orang tua dan anak-anak, dan kakak laki-laki dan lebih muda (Efferin & Hopper, 2007). Urutan horizontal dari perspektif Konfusianisme adalah bahwa diri tertanam dalam hubungan dalam masyarakat, tidak dapat dipisahkan darinya, dan tidak dianggap terlepas dari keterikatan semacam itu (Redding 1993; (Efferin & Hopper, 2007). Pendapat (Efferin & Hopper, 2007) tersebut didukung oleh teori socioemotional wealth (SEW) yang menegaskan bahwa perusahaan keluarga akan berusaha untuk melakukan

kegiatan operasional mereka terlihat baik dilingkungan sebagai upaya menjaga citra mereka.

Socioemotional wealth didefinisikan sebagai aspek non finansial dari perusahaan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan afektif keluarga seperti identitas, kemampuan untuk menjalankan pengaruh keluarga, serta pelestarian keluarga dengan menggunakan sumber daya yang kuat dan status sosial (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Teori socioemotional wealth menekankan bahwa citra publik yang positif dari perusahaan meningkatkan kekayaan sosioemosional yang diperoleh dari perusahaan (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011).

Perusahaan keluarga dengan latar belakang etnis Tionghoa umumnya menggunakan struktur organisasi Hsiao dan memiliki hubungan kepercayaan (Guanxi) yang kuat sebagai mekanisme sumber daya mereka, di mana dalam budaya Cina sangat penting untuk berbagi informasi (Tan, Supratikno, Pramono, Purba, & Bernarto, 2017).

Berdasarkan penjelasan di atas adapun masalah pokok yang akan diteliti dengan dasar latar belakang tersebut adalah:

- 1) Bagaimana perusahaan keluarga dengan latar belakang etnis Tionghoa memahami EMA?
- 2) Bagaimana praktik EMA dalam perusahaan keluarga dengan latar belakang etnis Tionghoa?

Tujuan dari penelitian ini memberikan gambaran lebih rinci terkait pemahaman dan praktik EMA pada perusahaan keluarga yang berlatar belakang etnis Tionghoa dengan melihat karakteristik perusahaan yang mementingkan citra diri mereka.

Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus yang dilakukan pada perusahaan keluarga yang berlatar belakang etnis Tionghoa di Kawasan Industri Candi Kota Semarang. Metode penelitian kualitatif dipilih agar dapat memahami bagaimana implementasi EMA pada perusahaan keluarga dengan melihat konsep dan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh perusahaan keluarga terutama yang memiliki latar belakang etnis Tionghoa. Konsep yang dimiliki oleh perusahaan keluarga berlatar belakang etnis Tionghoa memiliki pengaruh yang kuat dalam manajemen perusahaan karena konsep tersebut meluas pada sosial perusahaan.

Sumber data dalam penelitian ini diambil dari data primer. Teknik pengumpulan data dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Analisis pada data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan metode dari Strauss & Corbin (2007) yang terdiri dari open coding, axial coding, dan selective coding.

Strauss & Corbin (2007) menjelaskan open coding merupakan sebuah proses merinci data, serta mempelajarinya satu per satu, kemudian dibandingkan, lalu melakukan konseptualisasi data. Axial Coding merupakan tahap selanjutnya di mana data selanjutnya ditata dan dibuat koneksi dari setiap kategori (Strauss & Corbin, 2007). Di sini subkategori kemudian dihubungkan dengan kategori induk sesuai dengan model

paradigma. Strauss (2007) menjelaskan selective coding dilakukan melalui beberapa tahap: (1) menjelaskan jalan cerita atau secara singkat mendeskripsikan dan membuat konsep kategori yang paling luas ke dalam kategori inti; (2) mengaitkan kategori lain dengan kategori inti melalui model paradigma; (3) mengembangkan pernyataan hipotetis untuk memvalidasi hubungan antar kategori; (4) menyempurnakan alur cerita abstrak dengan menulis ulang cerita dalam bentuk yang kurang teknis, menghadirkan hubungan pernyataan dalam narasi; dan (5) akhirnya mengembangkan hipotesis yang berhubungan dengan kategori pada tingkat dimensi untuk setiap studi kasus individu.

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil

1. Komitmen Pengelolaan Biaya Produksi dan Lingkungan

Pada pembahasan pertama akan secara eksplisit menunjuk pertanyaan penelitian terkait bagaimana perusahaan keluarga dengan latar belakang etnis Tionghoa memahami EMA. Perusahaan keluarga berlatar belakang etnis Tionghoa menganggap EMA dapat membantu pengelolaan biaya terkait produksi termasuk biaya yang dikeluarkan untuk lingkungan. Hal ini karena mereka mempercayai EMA sebagai satu alat untuk mengelola biaya produksi. Pada awalnya baik karyawan maupun top management PT. XX kurang memperhatikan dampak yang dihasilkan selama produksi pada lingkungan disekitarnya. Akibat pernah terjadi kebakaran akibat pembuangan sampah bahan berbahaya dan beracun atau biasa disingkat B3 yang sembarangan. Hal ini didukung oleh pernyataan Ibu C yang merupakan staf EHS (*Environment, Health & Safety*) yaitu: “waktu awal-awal dulu pernah ada kebakaran jadi sampahnya dibuang di dekat ruang maintenance yang buat las-las gitu mba terus percikannya kena gitu akhirnya meledak dan kebakaran. Untungnya gak gede banget apinya”.

Bapak S menambahkan “..sampai saat ini sebenarnya karyawan china tidak aware tentang dampak produksi kita ke lingkungan sekitar. Tapi karena customer minta kita buat perhatikan lingkungan jadi kita mulai berbenah satu-satu dan ditambah adanya informasi ini (EMA) jadi kita tahu nih cara apa yang sebaiknya kita pakai”.

Dari pernyataan diatas dapat kita simpulkan bahwa meskipun pada awalnya mereka tidak mengetahui konsep EMA namun setelah mengetahui informasi dari internal dan eksternal perusahaan. Perusahaan mulai mengerti akan konsep EMA dan menerapkannya walaupun masih secara minimalis.

2. Pengaruh Perjanjian Kerjasama Customer Pada Perusahaan

Penerapan EMA pada perusahaan keluarga dengan latar belakang etnis Tionghoa ini dilakukan dengan adanya pengaruh eksternal. Sebagaimana sebelumnya dijelaskan oleh Bapak S bahwa *Chinese worker* PT. XX masih belum aware akan dampak produksi pada lingkungan sekitarnya. Namun kini PT. XX mulai berbenah akibat dari adanya perjanjian dengan customer. Menurut salah satu informan kunci menyatakan bahwa:

“.. kita sebenarnya kaya gini ngikutin customer aja yo mbak, karna kan sudah ada perjanjiannya sama mereka terus juga ada dari Dinas Lingkungan Hidup (DLH) kn ngasih tau kita harus ikuti Undang-Undang No 32 Tahun 2009 Tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup.” (Ibu C, selaku staf EHS).

Menurut salah satu informan kunci dari top manajemen menjelaskan:

“Setiap customer harus diperlakukan seperti itu sesuai dengan permintaan mereka agar mereka mau menurunkan *purchase order* (PO) pada PT.XX. Kalau tidak seperti itu kita tidak bisa makan” (Mr. H, Selaku *General Manager*).

Pernyataan tersebut menyimpulkan bahwa sebenarnya secara tidak sadar saat ini perusahaan telah menerapkan EMA. Namun minimnya pengetahuan baik dari Indonesian maupun *Chinese worker* akan konsep EMA membuat perusahaan hanya terpaku pada pemenuhan kewajiban pada customer dan Dinas Lingkungan Hidup saja.

3. Karakteristik Etnis Tionghoa Dalam Mengelola Perusahaan

PT. XX saat ini menjalankan operasional perusahaan dengan didasari paham konfusianisme hanya saja terbatas pada nilai *Hsiao* (kepatuhan), *Qin jian* (berhemat), dan *Guanxi* (sumber daya). Salah satu contoh dari *Hsiao* dimana pemimpin menerapkan aturan bahwa *top management* dimana semuanya adalah setiap *Chinese worker* harus membawahi beberapa departemen. Hal ini juga sebagai bentuk dari penerapan karakter *Qin jian* (berhemat) atau untuk menekan biaya operasional perusahaan. Karakter *Qin jian* juga diterapkan pada karyawannya yang non keluarga. Selama wawancara mendalam Mr. H menyatakan bahwa:

“.. itu semua kerja satu orang saja sudah cukup, tidak usah tambah (orang) nanti kalau terlalu banyak (orang) mereka kerja apa..”

Oleh karena itu informasi biaya EMA dianggap dapat mendukung karakter *Hsiao* dan *Qin jian top management* dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan operasional perusahaan dan mengurangi dampak produksi pada lingkungan disekitarnya sesuai Undang-undang No 32 Tahun 2009 Tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup.

4. Tingkat Kepercayaan Customer dan Keuntungan

Penerapan EMA pada PT. XX saat ini memang condong karna adanya perjanjian dari customer. Bu Nselaku supervisor HRGA menyatakan:

“..Dia Mr.H paling nuntutnya kalo ada perlu apa gitu lebih condong ke karna ada permintaan customer”.

Oleh karena itu, PT. XX mengikuti dan menerapkan segala *requirement* yang ada dalam perjanjian dengan customer sebagai bentuk *hsiao*(kepatuhan) kepada pimpinan. Hal ini disebabkan pimpinan perusahaan meminta kepada karyawan PT.XX untuk melayani customer sebaik mungkin.

Pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan menerapkan EMA demi meningkatkan citra perusahaan agar produknya dikenal ramah lingkungan namun memiliki harga yang kompetitif dengan menerapkan 7S (*sort, set in order, shine, standarize, sustain, safety, dan saving*), dengan begitu kepercayaan perusahaan customer yang saat ini berfokus pada *green product* pun meningkatkan.

5. Afiliasi Perusahaan Sebagai Bentuk Praktik *Guanxi*

Seiring dengan adanya informasi terkait EMA dari internal maupun eksternal perusahaan, mereka menganggap EMA mampu untuk mengelola biaya dan lingkungan perusahaan. Informasi biaya yang dihasilkan dalam EMA dapat meminimalisir pembengkakan biaya produksi yang terjadi karena harga bahan baku yang mahal di Indonesia terutama jika terjadi NG (*Not good*). Oleh karena itu, PT. XX yang memiliki karakter *guanxi* (jaringan sumber daya) melakukan afiliasi perusahaan baru yang merupakan perusahaan milik anggota keluarga lainnya. Afiliasi ini bertujuan untuk mendapatkan sumber daya bahan baku produksi yang jauh lebih murah dan sebagai bentuk pelestarian kekayaan sosioemosional PT.XX. Menurut (Gomez-Mejia et al., 2011) perusahaan dapat membuat keputusan bahkan keputusan yang tampaknya tidak dapat dijelaskan secara finansial dan tidak profesional menjadi logis mengingat keinginan keluarga untuk melestarikan kekayaan sosioemosional. Bapak S menjelaskan:

“..memang antara kita dengan PT. B manajemennya terpisah tapi semuanya barang dari kita bahkan *human resource* nya juga dari kita terus sekarang Mr. Zh buat perusahaan baru yang notabene semua itu masih satu keluarga besar untuk menyuplai kebutuhan bahan baku kita..”

6. Pengelolaan Sampah Non B3 Oleh Perusahaan Secara Minimalis

Pada bagian ini akan membahas terkait pertanyaan penelitian terkait bagaimana praktik EMA dalam perusahaan keluarga dengan latar belakang Etnis Tionghoa. Peneliti membatasi konteks terkait EMA pada pengelolaan sampah dan limbah B3 sisa produksi perusahaan serta biaya yang terkait didalamnya berdasarkan hasil observasi dan wawancara mendalam dengan informan kunci hal ini disebabkan kurangnya pengetahuan informan kunci terkait konsep EMA.

PT. XX mempraktikkan EMA dengan melakukan pengendalian hasil produksi yang NG (*not good*). Hal ini dilakukan sebagai cara meminimalisir pembengkakan biaya produksi yang terjadi karena harga bahan baku yang mahal di Indonesia. Biaya produksi akan semakin membengkak jika terjadi NG (*not good*). Sebab jika terjadi produk NG maka proses produksi harus diulang kembali. Produk NG dihindari karena merupakan produk gagal dan seringnya hanya akan jadi sampah dibuang namun sudah terkena bahan kimia berbahaya (B3), yang dapat mencemari lingkungan. Oleh karena itu perusahaan menerapkan kebijakan dalam pengelolaan sampah baik yang sudah terkena maupun yang tidak terkena bahan kimia berbahaya atau non B3 dilakukan dengan menerapkan 7S (*sort, set in order, shine, standarize, sustain, safety, dan saving*).

Ibu C menjelaskan “..kebijakan kita ada, kebijakan perusahaan itu kan ada 7S, ada *sort, set in order, shine, standarize, sustain, safety*, sama yang terakhir *saving*”.

7. Perhitungan Biaya Produk *Not good* (NG)

Selama produksi PT. XX selalu melakukan perhitungan kerugian atas produk NG dengan persentase. Pak P menjelaskan bahwa “..setiap produk NG harus di pisahkan dan dihitung dengan persentase agar dapat dihitung potongan uang tambahannya..”

Hal ini dilakukan sebagai bentuk *punishment* bagi pekerjanya, serta sebagai salah satu cara untuk mengurangi tingkat kegagalan produk atau produk NG serta kerugian yang ditimbulkan. Pernyataan tersebut dibenarkan oleh informan kunci lain yang menyatakan:

“.. kalau ada NG itu memang pasti ada potongan, di kita potongannya dari berapa persen NG dikalikan uang tambahan, kenapa? Karna kita gak boleh potong gaji sama pemerintah”. (Bapak S, selaku *accounting supervisor*).

Selain adanya *punishment* perusahaan juga memberikan *reward* bagi pekerjanya yang melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Bentuk *reward* tersebut adalah berupa *best employee of the month* dan uang bonus.

Sistem ini tetap dilakukan sebagai upaya management mengurangi kerugian atas banyaknya produk NG yang dihasilkan serta memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih baik lagi, tanpa melalaikan peraturan pemerintah terkait sistem penggajian.

8. Pengelolaan Sampah B3 Oleh Pihak Eksternal Perusahaan

Sebagaimana kita ketahui bahwa PT. XX saat ini menerapkan EMA secara minimalis dimana masih dilakukan secara swadaya dan hanya dipisahkan sesuai golongan sampahnya saja. Oleh karena itu pihak manajemen melakukan kerja sama dengan pihak eksternal untuk membantu mengelola sampah-sampah sisa produksi terutama yang sudah terkontaminasi dengan bahan kimia berbahaya.

Hal tersebut dilakukan karena minimnya pengetahuan karyawan akan EMA, serta terbatasnya lahan untuk pengelolaan sampah dan limbah sisa produksi di perusahaan. Pihak eksternal akan memisahkan atau memilah kembali sampah produk NG (*Not good*) dan sisa produksi. Lalu dibagi sesuai kategorinya B3 atau non B3, hal ini dilakukan untuk mengurangi pencemaran lingkungan akibat adanya sampah B3 dan sisa produksi yang sudah terkontaminasi bahan kimia yang berbahaya.

Keputusan untuk melibatkan pihak eksternal ini juga dipengaruhi terbatasnya waktu penyimpanan sampah di tempat pembuangan sampah sementara perusahaan. Hal ini dapat dilihat dalam tabel 4.1 data Jenis / Kode Limbah B3 Dan Kapasitas Penyimpanan Per Bulan milik PT.XX

Tabel 2
Data Jenis / Kode Limbah B3 Dan Kapasitas Penyimpanan Per Bulan

Kegiatan	Sumber Limbah	Kode Limbah	Uraian Limbah	Kapasitas Penyimpanan Perbulan
Pembuatan kotak dari kertas dan karton	1. Seluruh kegiatan produksi dan kantor	A 337-3	Bahan kimia kadaluarsa	100 liter
	2. Kegiatan maintenance	A 337-2	Produk kadaluarsa	50 kg
		B 107d	Limbah elektronik termasuk <i>cathode ray tube</i> (CRT), Lampu TL <i>Printed Circuit Board</i> (PCB), karet awat (<i>wire rubber</i>)	1 pcs
3. Fasilitas mesin / peralatan				
		A 102d	Baterai Bekas	0,1 kg
		B 104d	Kemasan bekas B3	3 kg

9. Pengaruh Eksternal Perusahaan Dalam Pengelolaan Sampah

Pengaruh eksternal perusahaan dalam kaitannya tentang pengelolaan sampah ini yaitu adanya perjanjian dengan *customer* dan Dinas Lingkungan Hidup. Sebagaimana sudah dijelaskan sebelumnya bahwa perusahaan saat ini menerapkan EMA secara minimalis dan terbatas pada pemenuhan kewajiban baik ke *customer* maupun kepada DLH sebagai upaya meningkatkan citra perusahaan.

Teori kekayaan sosioemosional menjelaskan bahwa citra perusahaan dapat menambah kekayaan sosioemosional perusahaan keluarga, oleh karena itu PT.XX menjalankan tanggung jawab mereka terkait lingkungan dengan sebaik mungkin. (Graafland, 2020) menyatakan bahwa kekayaan sosioemosional mendorong tanggung jawab lingkungan perusahaan.

Bentuk pemenuhan tanggung jawab dari perusahaan terhadap tuntutan-tuntutan tersebut yaitu dengan Menyediakan gudang material dan sampah sisa produksi sesuai kategori (B3 atau non B3). Ibu C menyebutkan “..itu TPS dan *sprinkle* itu semua sebenarnya kita pasang ya karna memang ada perjanjian dengan *customer* mba..”.

Hal ini dibenarkan oleh bapak S “..kita mempunyai TPS juga terkait lingkungan tapi sejauh pengetahuan saya itu hanya untuk kebutuhan *customer*..”.

10. Institusionalisasi Kebijakan Dalam Mengelola Perusahaan

Penerapan EMA sebagai upaya pengendalian biaya serta dasar pengambilan keputusan perusahaan berusaha untuk terus menerapkan kebijakan-kebijakan yang mendukung efisiensi dan efektivitas perusahaan sambil meningkatkan kinerja lingkungannya. Sebagai contoh penerapan EMA secara minimalis pada perusahaan yaitu dengan menerapkan kebijakan dalam mengelola sampah sisa produksi untuk mencegah pencemaran lingkungan akibat sampah B3 dari sisa

produksi. Tidak hanya dengan informasi semata tapi kebijakan ini juga disosialisasikan.

Ibu C menjelaskan “..kita sosialisasikan ini kenapa kita harus pisahin semua limbah atau sampah kita, biar mereka tau kalo ini itu bukan masalah sepele gitu jadi emang dampaknya itu gak main-main ke lingkungan ..”

Menurut Yukl (2010) strategi operasional perusahaan keluarga itu penting sehingga adanya informasi fisik dan biaya yang dihasilkan dalam EMA tentu akan mengubah strategi tersebut. Hal ini bertentangan dengan *true nature* PT XX yang selama ini telah menjalankan operasional perusahaan keluarga mereka sesuai dengan nilai etnis Tionghoa.

a) Kategori Utama

Dalam tahap ini *axial coding* atau kategori utama merupakan prosedur penempatan data kembali dengan cara-cara baru, dengan membuat hubungan antar katagori terbuka dan sub-katagori yang akan menghasilkan fenomena inti. Proses ini dapat dilihat dalam lampiran 2 dan menghasilkan 4 kategori utama dalam penelitian ini yaitu:

1. Hubungan Informasi biaya EMA dan *Qin ji* dalam Pengambilan Keputusan Perusahaan

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam *environmental management accounting* atau EMA memiliki 2 informasi yaitu informasi biaya dan informasi fisik. Informasi-informasi ini sering digunakan oleh perusahaan sebagai alat untuk membantu manajemen perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Informasi biaya dalam EMA umumnya mencakup efisiensi biaya mulai dari biaya operasional hingga biaya yang digunakan dalam pengelolaan lingkungan.

Sebagai perusahaan keluarga yang memiliki latar belakang etnis Tionghoa, perusahaan tentu menjalankan operasionalnya sesuai dengan nilainya seperti *Qin jian* (berhemat). Oleh karena itu, informasi biaya dari EMA dapat dapat mendukung karakter tersebut dalam pengambilan keputusan pada PT. XX. Hal ini dikaernakan informasi biaya yang ada dalam EMA dapat menilai dan menghitung efesiensi biaya operasional perusahaan. Penilaian ini dilakukan sebagai salah satu cara perusahaan dalam menerapkan *Qin jian* mereka atau upaya berhemat.

2. Afiliasi Perusahaan Sebagai Upaya Mempertahankan Guanxi

Informasi fisik EMA berawal dari bahan baku hingga sampah produksi. Bagi PT. XX yang merupakan perusahaan keluarga dengan latar belakang etnis Tionghoa menganggap bahwa informasi fisik EMA dapat membantu perusahaan dalam menghitung jumlah bahan baku yang diperlukan mengingat perusahaan memiliki nilai *guanxi* sebagai mekanisme sumberdaya yang terbatas dengan afiliasi. Salah satu informan kunci menyebutkan:

“..sebenarnya PT A kan memang muncul dengan tujuan untuk memenuhi PT kita sama seperti kita ini muncul untuk memenuhi kebutuhan PT B kan. Jadi kaya gurita bisnis gitu mungkin ya istilahnya.” (S selaku *Accounting Supervisor*).

S menambahkan bahwa “..pemilik PT A masih saudara sama mr K, dia itu keponakannya. Nah mr K itu direktur kita”

Dari pernyataan tersebut dapat kita ketahui bahwa nilai *guanxi* masih sangat melekat bahkan dalam kegiatan operasional perusahaan dan dijadikan sebagai dasar dalam mempertahankan sumber daya keluarga mereka yang semuanya berlatar belakang etnis Tionghoa.

Selain itu dengan adanya informasi fisik dari EMA ini diharapkan perusahaan dapat mencapai efisiensi bahan baku. Sehingga tidak bertentangan dengan nilai etnis Tionghoa lainnya yaitu *Qin jian*.

3. Penggunaan informasi EMA sebagai upaya peningkatan citra perusahaan

Informasi-informasi yang didalam EMA tidak hanya digunakan sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan saja pada PT. XX. Namun juga untuk mendukung karakter *Hsiaok* karyawan perusahaan sehingga pimpinan dapat membangun dan meningkatkan citra perusahaan. Sebab, semakin baik PT. XX dalam menjalankan tanggung jawab mereka terutama dalam pengelolaan lingkungannya maka semakin meningkat pula citra perusahaan dimata umum.

Menurut Ibu C “ Kita sih udah ngelakuin semuanya yang diminta customer dan DLH tapi ya karna kita memang semuanya masih terbatas jadi yakita kerjasama sama pihak ketiga”

Dari pernyataan tersebut dapat kita ketahui bahwa saat ini PT.XX masih mempraktikan EMA secara terbatas dan informasi baik biaya maupun fisik yang dihasilkan juga masih belum menyeluruh, akan tetapi dengan adanya informasi tersebut perusahaan dapat menjalankan *hsiao* mereka dengan baik. Sejalan dengan itu PT. XX dapat meningkatkan kepercayaan customer mereka.

4. Penggunaan informasi EMA sebagai dasar proyeksi keuntungan

Apabila informasi biaya digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, informasi fisik EMA dalam PT. XX dapat digunakan sebagai salah satu alat untuk membantu perusahaan dalam memproyeksikan keuntungan mereka. Hal ini dikarenakan dalam informasi fisik terdapat juga informasi yang dapat digunakan untuk memproyeksikan jumlah bahan baku maupun sampah yang terbuang selama operasional berlangsung. Salah satu informan kunci menyatakan bahwa:

“kami selalu melakukan kalkulasi untuk biaya dan bahan baku yang dibutuhkan agar produksi berjalan seefisien mungkin”. (Bapak P selaku supervisor produksi).

Selain itu Ibu N menambahkan bahwa “.. Sejauh ini karna kita sudah dikasih tahu sama pihak produksi kita ada PO banyak jadi kita kita-kira aja kalau mau panggil pihak ketiga buat ambil sampahnya. Jadi missal kalo emang banyak banget gitu bisa sehari sampe 2 kali gitu.”

Penyataan-pernyataan diatas mencerminkan bahwa informasi fisik EMA ini dapat membantu pihak perusahaan sehingga dapat mengelola sampahnya dengan baik. Meskipun saat ini pengelolaan sampah dalam PT. XX masih terbilang minimalis namun dengan adanya kerjasama dengan pihak ketiga dapat membantu perusahaan dalam pengelolaan sampah yang lebih baik, terlepas dari minimnya sumber daya manusia maupun lahan yang tersedia.

b) Fenomena Utama

Fenomena utama didapat dari *selective coding* yang merupakan tahapan terakhir dalam pengkodean data. Dalam penelitian ini kategori sentralnya adalah keuntungan. Hal ini terbukti dari pernyataan-pernyataan informan kunci yang pada dasarnya perusahaan mau menerapkan *environmental management accounting* selama dalam penerapannya dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Hal ini dikarenakan dalam melaksanakan tanggung jawabnya pemimpin perusahaan akan menerapkan karakter *Hsiao* sehingga karyawan mematuhi kebijakan yang telah dibuat oleh pimpinan. Perusahaan dituntut untuk melakukannya sesuai dengan karakter *Qin jian* atau dipaksa untuk berhemat demi mencapai keuntungan. Selain itu perusahaan harus menerapkan *guanxi* yaitu dengan melakukan afiliasi perusahaan baru milik anggota keluarga lain agar mendapatkan sumber daya bahan baku yang lebih murah sehingga keuntungan perusahaan akan semakin besar.

B. Pembahasan

Berdasarkan data hasil wawancara mendalam dan observasi yang sudah dijabarkan diatas menunjukkan adanya hubungan antara nilai-nilai dalam perusahaan keluarga dengan latar belakang Etnis Tionghoa dengan implementasi EMA pada perusahaan. Hasil ini dapat dilihat dari jawaban yang dikemukakan oleh para informan kunci yang secara langsung terlibat dalam pengelolaan limbah produksi dan biaya-biaya terkait pengelolaan lingkungan.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam perusahaan keluarga yang memiliki latar belakang etnis Tionghoa terdapat perspektif konfusianisme yaitu filosofi yang berkaitan dengan masalah sosial, moral dan pemerintahan. Dalam perspektif ini terdapat nilai utama yaitu *Hsiao* dan *Guanxi* namun didalamnya terdapat *Qin jian*.

Bagi masyarakat Cina konsep ini sangat penting (Efferin & Hopper, 2007). Pendapat Efferin & Hopper tersebut didukung oleh teori *socioemotional wealth* (SEW) yang menegaskan bahwa perusahaan keluarga akan berusaha untuk melakukan kegiatan operasional mereka terlihat baik dilingkungan sebagai upaya

menjaga citra mereka. Menurut (Gomez-Mejia et al., 2011) citra publik yang positif dari perusahaan meningkatkan kekayaan sosioemosional yang diperoleh dari perusahaan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa nilai-nilai dari Etnis Tionghoa masih melekat kuat bahkan dalam pengambilan keputusan terkait operasional perusahaan. Hal ini terbukti dari bagaimana Mr. H mau memenuhi permintaan *customer* untuk memasang atau membuat sesuatu seperti TPS dan sprinkle demi memenuhi *requirement* dari *customer*. Selain itu Mr. H mengaku bahwa kita (PT.XX) harus mengikuti permintaan *customer* agar citra perusahaan tidak menurun yang mana menunjukkan *Hsiao* juga masih berlaku bahkan dalam manajemen perusahaan.

PT. XX sendiri sudah menerapkan EMA dalam pengelolaan biaya dan lingkungannya meskipun pada awalnya mereka tidak sadar bahwa yang mereka terapkan merupakan bagian dari EMA. Menurut para *Staff* dan *Supervisor* yang menjadi informan kunci pada penelitian ini menyatakan bahwa segala aktivitas terkait pengelolaan sampah ini dilakukan atas dasar pemenuhan permintaan *customer* serta pemenuhan kewajiban pada Dinas lingkungan hidup agar perusahaan mengelola sampahnya sesuai dengan Undang-Undang No 32 Tahun 2009 Tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. Penerapan kebijakan terkait pemisahan limbah produksi dan pembuatan TPS perusahaan pun didasarkan pada permintaan *customer*, meskipun memakan biaya yang cukup besar Mr. H akan berupaya untuk memenuhi permintaan tersebut. Mr. H sendiri mengaku bahwa demi meningkatkan kepercayaan *customer* agar mereka mau menurunkan *purchase order* (PO) pada perusahaan. Hal ini sejalan dengan tujuan perusahaan dalam meningkatkan keuntungan. Salah satu informan kunci menyatakan bahwa:

“kalau saya lihatnya apa yang kita lakukan ini *worth* lah sama keuntungan yang didapat, karna kita memang tidak repot juga. Lagian pihak *customer* juga mempersilahkan kita untuk kelola sendiri maupun pakai vendor untuk mengelola sampah kita” (Bapak S selaku Accounting Supervisor).

Meskipun perusahaan kurang mengetahui konsep EMA namun PT. XX telah menerapkan EMA sebaik mungkin walaupun masih secara minimalis. Hal ini karena selama memberikan keuntungan yang tinggi perusahaan akan berusaha menerapkan EMA lebih baik lagi. Sebab informasi perhitungan fisik yang ada dalam EMA dapat memproyeksikan keuntungan yang bisa didapat. Salah satu informan kunci menyatakan:

“ kami selalu melakukan kalkulasi untuk biaya dan bahan baku yang dibutuhkan agar produksi berjalan seefisien mungkin”. (Bapak P selaku supervisor produksi).

Kalkulasi tersebut selalu dilakukan disetiap periode produksi sebagai cara untuk menerapkan *Qin jian* perusahaan. Sehingga PT. XX tetap menjalankan tanggung jawab mereka tanpa adanya pemborosan dalam satu atau dua bagian diproduksi.

Pelaksanaan tanggung jawab dengan didasari karakter *Qin jian* sebagai upaya perusahaan untuk mencapai keuntungan yang tinggi dengan tetap memperhatikan nilai *guanxi* sehingga permasalahan terkait sumber daya dapat terselesaikan dengan

adanya afiliasi perusahaan baru milik anggota keluarga lainnya. Sebab dengan afiliasi perusahaan dapat memperoleh bahan baku yang lebih murah dan tentu selaras dengan karakter *Qin jian* atau bisa lebih berhemat dan mencapai keuntungan yang sebanyak-banyaknya.

Kesimpulan

Bedasarkan hasil penelitian ini dapat kita ketahui bahwa perusahaan keluarga yang berlatar belakang etnis Tionghoa masih mengoperasikan perusahaannya dengan memperhatikan nilai-nilai yang ditanamkan dalam diri mereka. PT. XX akan berusaha untuk selalu mengikuti permintaan customer meskipun akan memakan biaya yang cukup besar seperti dalam pembuatan TPS yang memakan biaya hingga puluhan juta demi meningkatkan citra perusahaan. Hal ini sejalan dengan itu teori kekayaan sosioemosional yang menyatakan bahwa citra publik yang positif dari perusahaan meningkatkan kekayaan sosioemosional yang diperoleh dari perusahaan (Gomez-Mejia et al., 2011). Selain citra perusahaan, PT.XX akan berusaha memenuhi permintaancustomer agar kepercayaan customer juga meningkat. Semakin tinggi tingkat kepercayaan customer maka akan semakin tinggi pula tingkat keuntungan yang di peroleh perusahaan.

Para informan kunci lain mengamini hal tersebut karna sebagaimana kita ketahui bersama bahwa tujuan utama perusahaan yaitu meningkatkan keuntungan perusahaan. Oleh karena itu informasi fisik dan biaya EMA sangat penting bagi perusahaan dalam membantu menilai dan mproyeksikan bahan baku yang diperlukan dalam satu periode produksi, mengingat perusahaan dituntut untuk menjalankan tanggung jawabnya dalam meningkatkan keuntungan dengan hemat (*Qin jian*). Bahkan demi mencapai tujuan tersebut perusahaan yang notabene perusahaan keluarga melakukan afiliasi sebagai upaya mempertahankan mekanisme sumberdaya mereka (*guanxi*).

BIBLIOGRAFI

- Agustia, D. (2010). *Pelaporan Biaya Lingkungan Sebagai Alat Bantu Bagi Pengambilan Keputusan Yang Berkaitan Dengan Pengelolaan Lingkungan* (pp. 190–214). pp. 190–214.
- Berrone, Pascual, Cruz, Cristina, Gomez-Mejia, Luis R., & Larraza-Kintana, Martin. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
- Doorasamy, Mishelle, & Garbharran, HariLall. (2015). The Role of Environmental Management Accounting as a Tool to Calculate Environmental Costs and Identify their Impact on a Company's Environmental Performance. *Asian Journal of Business and Management*, 3(1).
- Efferin, Sujoko, & Hopper, Trevor. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, 32(3), 223–262. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.009>
- Ferreira, Aldonio, Moulang, Carly, & Hendro, Bayu. (2010). Environmental management accounting and innovation: an exploratory analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Gibb Dyer Jr, W. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
- Gomez-Mejia, Luis R., Cruz, Cristina, Berrone, Pascual, & De Castro, Julio. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- Graafland, Johan. (2020). Family business ownership and cleaner production: Moderation by company size and family management. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120120.
- Le Breton-Miller, Isabelle, & Miller, Danny. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26–33.
- Lee, N. G. K. H. (2015). Environmental Management Accounting (EMA) for Environmental Management and Organizational Change: An Eco-Control Approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Qian, Wei, Hörisch, Jacob, & Schaltegger, Stefan. (2018). Environmental management accounting and its effects on carbon management and disclosure quality. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1608–1619.
- Rounaghi, Mohammad Mahdi. (2019). Economic analysis of using green accounting

Implementasi *Environmental Management Accounting* pada Perusahaan Keluarga dengan Latar Belakang Etnis Tionghoa

and environmental accounting to identify environmental costs and sustainability indicators. *International Journal of Ethics and Systems*.

Sánchez-Medina, Patricia S., & Díaz-Pichardo, René. (2017). Environmental pressure and quality practices in artisanal family businesses: The mediator role of environmental values. *Journal of Cleaner Production*, 143, 145–158.

Sharma, Pramodita, & Sharma, Sanjay. (2011). Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309–334.

Tan, Jacob Donald, Supratikno, Hendrawan, Pramono, Rudy, Purba, John Tampil, & Bernarto, Innocentius. (2006). Journal of Asia Business Studies. *Journal of Asia Business Studies FALL*, 54.

Copyright holder:

Siti Ulfah Apsari Rahmah, Dwi Cahyo Utomo (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

