

PERANAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM *RISK MANAGEMENT* DAN IMPLIKASINYA TERHADAP SUKSESI

Studi Kasus Di Perusahaan Keluarga PT. EMKL Bintang Terang

Hardyanti

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Dyan21691@yahoo.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mencari peranan gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) terhadap *Risk Management* dan implikasinya terhadap suksesi. Penelitian ini merupakan studi kasus dalam perusahaan keluarga (*Family Business*) PT. EMKL Bintang Terang. Tujuan penelitian menunjukkan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan menyebabkan perbedaan dalam pola pikir dan cara penanganan risiko-risiko antara generasi pertama dan generasi kedua yang kemudian berdampak pada (a) Perbedaan *risk management* terhadap risiko yang dihadapi oleh PT. EMKL Bintang Terang (b) *Risk management* tidak dilaksanakan secara konsisten (c) timbulnya permasalahan terkait komunikasi interpersonal dan (d) Adanya keraguan generasi pertama untuk melakukan transisi kekuasaan.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, *Risk Management*, Perusahaan Keluarga

Abstract – This study aimed to explore the role of leadership style on risk management and its implications for succession. This research is a case study in family business PT. EMKL Bintang Terang. The findings of this study indicate that differences lead to differences in the leadership style of thinking and ways of handling risks between first generation and second generation have an impact on : (a) the difference in risk management (b) risk management is not followed consistently (c) to issues in interpersonal communication (d) a reasonable doubt the first generation to make the transition power.

Keywords: Leadership Style, Risk Management , Family Business

PENDAHULUAN

Dalam suatu perusahaan baik perusahaan keluarga maupun perusahaan keluarga, kesuksesan perusahaan tentu tidak lepas dari sosok pemimpinnya. Dimana pemimpin memiliki peran yang sangat penting untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan untuk mencapai tujuan. Peneliti memilih perusahaan keluarga sebagai objek penelitian ini dikarenakan melihat pentingnya peran perusahaan keluarga di Indonesia. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk meneliti gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan keluarga untuk mempengaruhi karyawan demi pencapaian tujuan mereka. Dimana Efferin dan Hartono (2012) berargumentasi bahwa gaya kepemimpinan dalam bisnis keluarga sering ditandai oleh karisma yang dimiliki / pemimpin. Sehingga peneliti dapat memperoleh gambaran umum akan gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan keluarga.

Pada perusahaan keluarga, *risk management* juga merupakan hal yang penting dan menarik untuk diteliti. Pengetahuan terkait *risk management* yang diterima oleh para pelaku bisnis membuat mereka memikirkan kembali pendekatan-pendekatan yang tepat untuk mengatasi *risk management* diperusahaan mereka (Bastian et al. 2006). Dari sini kita dapat melihat pentingnya pengetahuan terkait *risk management* bagi para pemimpin untuk memilih cara yang tepat untuk mengatasi risiko bisnis mereka yang pada akhirnya dapat mencegah kerugian perusahaan.

Sedikitnya penelitian yang membahas keterkaitan antara gaya kepemimpinan (*leadership style*), *risk management* dan suksesi pada perusahaan keluarga (*family business*) tertutup (*non go public*) menyebabkan peneliti ingin melakukan penelitian ini. Dimana penelitian ini berusaha untuk mengisi kesenjangan dengan memberikan wawasan tentang bagaimana gaya kepemimpinan berinteraksi dengan *risk management* serta implikasinya terhadap suksesi dalam konteks bisnis keluarga di Indonesia.

Oleh karena itu, pertanyaan penelitian ini adalah: "Bagaimanakah peranan gaya kepemimpinan dalam *risk management* dan implikasinya terhadap suksesi di perusahaan keluarga di Indonesia ? "

Penelitian ini merupakan *explanatory research*. Dimana penelitian ini bertujuan untuk mencari peran gaya kepemimpinan terhadap *risk management* dan implikasinya terhadap suksesi. Penelitian ini merupakan studi kasus dalam perusahaan keluarga PT. EMKL Bintang Terang. Penelitian studi ini merupakan *Basic Research* disebabkan ketertarikan peneliti untuk meneliti kaitan antara gaya kepemimpinan terhadap *risk management* PT. EMKL Bintang Terang, jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian lapangan (*field research*) karena data diambil secara langsung dari proses kegiatan PT. EMKL Bintang Terang itu sendiri. Selain itu untuk melengkapi data yang ada maka disusunlah *Main research question* : Bagaimanakah peranan gaya kepemimpinan dalam *risk management* dan implikasinya terhadap suksesi di perusahaan keluarga PT. EMKL Bintang Terang ?

Mini research question :

1. Gaya kepemimpinan seperti apakah yang diterapkan dalam PT. EMKL Bintang Terang ?
2. Risiko-risiko apa saja yang terdapat dalam PT. EMKL Bintang Terang yang menerapkan gaya kepemimpinan tersebut ?
3. Bagaimana *risk management* diterapkan pada PT. EMKL Bintang Terang ? Apakah ada perbedaan antara kebijakan yang diambil oleh Tuan MB dan Tuan BP ?
4. Apa implikasi dari gaya kepemimpinan ke dua aktor tersebut terhadap *risk management* yang dilakukan dan prospek suksesi mendatang ?

METODE PENELITIAN

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti meliputi wawancara, observasi dan analisis dokumen. Dengan pemilihan metode pengumpulan data tersebut, peneliti dapat mengumpulkan berbagai data yang diperlukan untuk menjawab *research question* yang ada (Efferin, Darmadji dan Tan, 2008). Metode studi yang digunakan dapat berupa catatan tertulis, proses dokumentasi, dan analisis atas suatu kejadian yang dapat dicapai melalui observasi dan wawancara langsung pada objek studi yang digunakan.

1. Gaya kepemimpinan seperti apakah yang diterapkan dalam PT. EMKL Bintang Terang ?

Pertanyaan penelitian ini ditujukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan seperti apakah yang diterapkan oleh pendiri sekaligus pemilik perusahaan keluarga PT. EMKL Bintang Terang dalam menjalankan kegiatan usahanya. Landasan teori yang menjadi dasar analisa gaya kepemimpinan ini dibahas pada Bab 2. Dan jawaban dari pertanyaan ini diperoleh dengan wawancara secara langsung *semi structured*, alokasi waktu 45-60 menit per sesi, tatap muka langsung dengan media *digital recorder* dengan Komisaris, Direktur Utama, Manajer dan

Karyawan (3 orang) serta observasi (*Participant observation*) dimana peneliti terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, dengan alokasi waktu 18 jam total secara langsung dengan pertemuan, diskusi interaktif dan aktivitas operasional perusahaan selama jam kerja PT. EMKL Bintang Terang.

2. Risiko-risiko apa saja yang terdapat dalam PT. EMKL Bintang Terang yang menerapkan gaya kepemimpinan tersebut ?

Pertanyaan penelitian ini ditujukan untuk mengetahui risiko-risiko yang ada dalam perusahaan keluarga yang menjadi objek penelitian dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Jawaban dari pertanyaan ini diperoleh dengan wawancara secara langsung *semi structured*, alokasi waktu 45-60 menit per sesi, tatap muka langsung dengan media *digital recorder* dengan Komisaris, Direktur Utama, Manajer dan Karyawan (3 orang) serta observasi (*Participant observation*) dimana peneliti terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, dengan alokasi waktu 18 jam total secara langsung dengan pertemuan, diskusi interaktif dan aktivitas operasional perusahaan selama jam kerja PT. EMKL Bintang Terang.

3. Bagaimana *risk management* diterapkan pada PT. EMKL Bintang Terang ? Apakah ada perbedaan antara kebijakan yang diambil oleh Tuan MB dan Tuan BP ?

Pertanyaan penelitian ini ditujukan untuk mengetahui bagaimana *risk management* yang diterapkan perusahaan untuk meminimalisasi risiko-risiko yang ada dan pengambilan keputusan berdasarkan hal tersebut. Selain itu pertanyaan ini ditujukan untuk mengetahui perbedaan *risk management* yang diterapkan oleh Tuan MB dan Tuan BP. Jawaban dari pertanyaan ini diperoleh dengan wawancara secara langsung *semi structured*, alokasi waktu 45-60 menit per sesi, tatap muka langsung dengan media *digital recorder* dengan Komisaris, Direktur Utama, Manajer dan Karyawan (3 orang) serta observasi (*Participant observation*) dimana peneliti terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, dengan alokasi waktu 18 jam total secara langsung dengan pertemuan, diskusi interaktif dan aktivitas operasional perusahaan selama jam kerja PT. EMKL Bintang Terang. Selain itu peneliti juga melakukan analisa dokumen berupa peraturan dan kebijakan perusahaan.

4. Apa implikasi dari gaya kepemimpinan ke dua aktor tersebut terhadap *risk management* yang dilakukan dan prospek suksesi mendatang ?

Pertanyaan penelitian ini ditujukan untuk mengetahui implikasi antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Komisaris dan Direktur Utama terhadap penerapan *risk management* sebagai upaya untuk meminimalisasi risiko-risiko yang dihadapi perusahaan sebagai perusahaan keluarga dalam kegiatan operasionalnya dan terhadap perencanaan suksesi pada perusahaan tersebut. Jawaban dari pertanyaan ini berdasarkan hasil analisis peneliti atas informasi-informasi yang digunakan oleh peneliti untuk menjawab beberapa *mini research* sebelumnya. Dimana informasi-informasi tersebut diperoleh peneliti dengan wawancara secara langsung *semi structured*, alokasi waktu 45-60 menit per sesi, tatap muka langsung dengan media *digital recorder* dengan Komisaris, Direktur Utama, Manajer dan Karyawan (3 orang) serta observasi (*Participant*

observation) dimana peneliti terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, dengan alokasi waktu 18 jam total secara langsung dengan pertemuan, diskusi interaktif dan aktivitas operasional perusahaan selama jam kerja PT. EMKL Bintang Terang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implikasi dari gaya kepemimpinan Tuan MB dan Tuan BP terhadap *risk management* dan prospek suksesi mendatang

Karakteristik gaya kepemimpinan Tuan MB	Karakteristik gaya kepemimpinan Tuan BP
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketegasan dan disiplin 2. Kejujuran dan loyalitas 3. Sulit mempercayai orang lain 4. Emosional 5. Otoriter 6. Penuh perhatian dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan 7. Adil dan menciptakan suasana kekeluargaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketegasan (<i>Reward and Punishment</i>) 2. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan 3. Menciptakan batasan antara atasan dan bawahan

Gambar 1. Kriteria Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berdasarkan beberapa kriteria di atas menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Tuan MB dan Tuan BP. Tuan MB yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi berdasarkan pengalaman beliau selama bertahun-tahun membangun dan membesarkan PT. EMKL Bintang Terang membuat Tuan MB memiliki kekuasaan penuh atas pengambilan keputusan dan kendali pada PT. EMKL Bintang Terang. Selain itu kepemimpinan Tuan MB yang mementingkan kesejahteraan para karyawan serta sering mendengarkan keluhan-keluhan dari para karyawannya menjadikan Tuan MB sebagai sosok pemimpin yang disegani dan disukai oleh para karyawannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Tuan MB menerapkan gaya kepemimpinan gabungan antara karismatik dan transformasional.

Pada Tuan BP yang merupakan anak Tuan MB dan saat ini memegang jabatan sebagai direktur utama memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dengan Tuan MB. Tuan BP yang melibatkan para karyawannya dalam pengambilan keputusan bertolak belakang dengan gaya kepemimpinan Tuan MB yang bersifat otoriter. Selain itu Tuan BP yang cenderung mengarah kepada gaya kepemimpinan transaksional dimana cara Tuan BP menggunakan pemberian *reward and punishment* untuk memastikan bahwa karyawan melakukan apa yang seharusnya mereka lakukan serta ditunjukkan untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk terus bekerja. Sosok Tuan BP yang menciptakan batasan antara atasan dan bawahan serta sangat jarang terlibat dalam perbincangan informal dengan para karyawannya mengakibatkan para karyawan menganggap bahwa Tuan BP merupakan sosok pemimpin yang sombong. Hal ini tentu dinilai sangat berbeda dengan Tuan MB yang selalu ikut bergabung dalam perbincangan informal para pegawainya.

Perbedaan gaya kepemimpinan ini menimbulkan ketidaksenangan para karyawan kepada Tuan BP. Pada kenyataannya para karyawan P T. EMKL Bintang Terang sangat tidak menyukai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Tuan BP, hal ini disebabkan karena mereka menganggap bahwa gaya kepemimpinan seperti itu tidak memberikan mereka kenyamanan dalam bekerja dan cenderung tidak memperhatikan nasib mereka sebagai pekerja dengan penghasilan yang pas-pasan.

2. *Risk management* yang diterapkan pada PT. EMKL Bintang Terang

Sebagai suatu perusahaan ekspedisi yang terbesar didaerahnya, PT. EMKL Bintang Terang dibawah kepemimpinan Tuan MB dan Tuan BP juga menerapkan beberapa *risk management* untuk meminimalisir terjadinya risiko-risiko yang mereka hadapi.

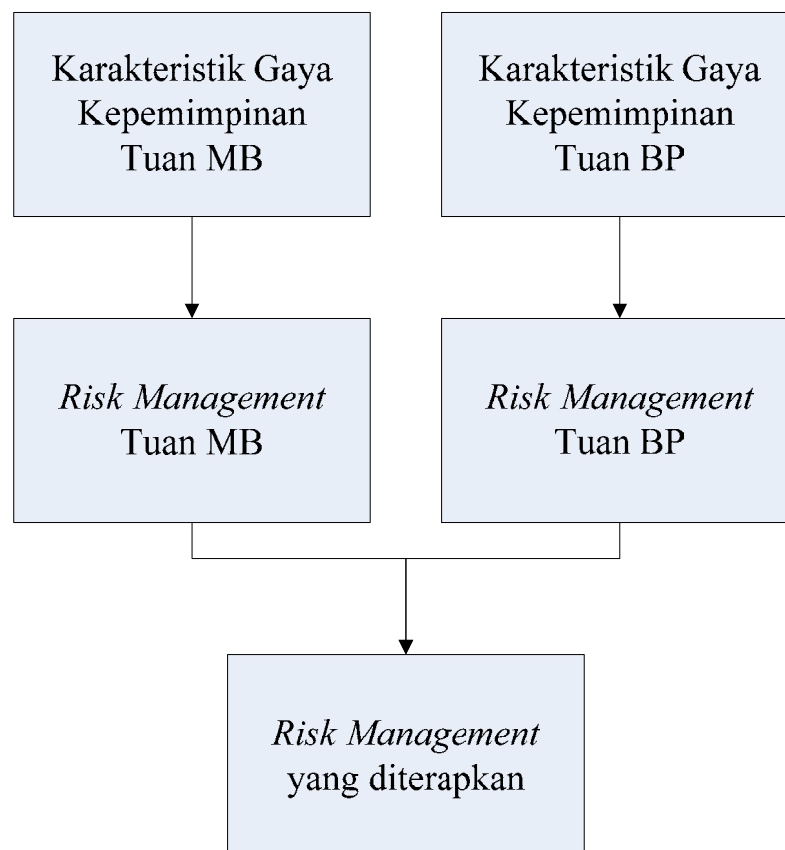
Tabel 1. *Risk Management* dalam PT. EMKL Bintang Terang

Risiko	<i>Risk Management</i> Tuan MB	<i>Risk Management</i> Tuan BP	<i>Risk Management</i> yang diterapkan
Likuiditas	Pembayaran tepat waktu (<i>Avoiding</i>)	-	Pembayaran tepat waktu (<i>Avoiding</i>)
Kredit	Surat perjanjian dan surat penunjukkan pihak ekspedisi (<i>Reducing</i>)	-	Surat perjanjian dan surat penunjukkan pihak ekspedisi (<i>Reducing</i>)
Permodalan	Menanggulangi kerugian dengan menjual barang angkutan (<i>Reducing</i>)	Menanggulangi kerugian dengan menjual barang angkutan (<i>Reducing</i>)	Menanggulangi kerugian dengan menjual barang angkutan (<i>Reducing</i>)
Sistem	Sistem pembukuan setoran surat jalan dan pengeluaran kas menggunakan catatan tangan (<i>Accepting</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Meendokumentasikan kedalam komputer (<i>Reducing</i>) • Mewajibkan penyeteroran struk bukti pengisian bahan bakar (<i>Reducing</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem pembukuan setoran surat jalan dan pengeluaran kas menggunakan catatan tangan oleh Tuan MB (<i>Accepting</i>) • Meendokumentasikan kedalam komputer (<i>Reducing</i>)
Sumber Daya	<ul style="list-style-type: none"> •Kepemilikan Surat Ijin Mengemudi (SIM) B1 atau B2 (<i>Avoiding</i>) •Penggunaan terpal (<i>Reducing</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencocokkan jumlah barang (<i>Reducing</i>) • Pemeriksaan kepada setiap unit kendaraan secara periodic (<i>Reducing</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> •Kepemilikan Surat Ijin Mengemudi (SIM) B1 atau B2 (<i>Avoiding</i>) •Penggunaan terpal (<i>Reducing</i>) • Mencocokkan jumlah barang (<i>Reducing</i>) • Pemeriksaan kepada setiap unit kendaraan secara periodic

			<i>(Reducing)</i>
Teknologi	-	<ul style="list-style-type: none"> • Meendokumentasikan kedalam komputer <i>(Reducing)</i> • Melakukan pengiriman berita acara pengangkutan dan rincian tagihan melalui email. <i>(Reducing)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Meendokumentasikan kedalam komputer <i>(Reducing)</i> • Melakukan pengiriman berita acara pengangkutan dan rincian tagihan melalui email. <i>(Reducing)</i>
Produktivitas	Menerbitkan voucher pengisian bahan bakar <i>(Reducing)</i>	Menerbitkan voucher pengisian bahan bakar <i>(Reducing)</i>	Menerbitkan voucher pengisian bahan bakar <i>(Reducing)</i>
Proses	<ul style="list-style-type: none"> • Mendokumentasikan seluruh nota atau surat jalan sesuai dengan tanggal pelaksanaan • Melakukan pencocokkan catatan sopir dengan bukti dokumen nota atau surat jalan 	Melakukan pencatatan tanggal jatuh tempo dan masa berlaku surat-surat kendaraan. <i>(Avoiding)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mendokumentasikan seluruh nota atau surat jalan sesuai dengan tanggal pelaksanaan <i>(Reducing)</i> • Melakukan pencocokkan catatan sopir dengan bukti dokumen nota atau surat jalan <i>(Reducing)</i> • Melakukan pencatatan tanggal jatuh tempo dan masa berlaku surat-surat kendaraan. <i>(Avoiding)</i>
Usaha	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan terpal <i>(Reducing)</i> • Tidak menggunakan jasa asuransi untuk kendaraan <i>(Accepting)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencocokkan jumlah barang angkutan <i>(Reducing)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan terpal <i>(Reducing)</i> • Tidak menggunakan jasa asuransi untuk kendaraan <i>(Accepting)</i> • Mencocokkan jumlah barang angkutan <i>(Reducing)</i>
Reputasi	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan terpal <i>(Reducing)</i> • Pembayaran tepat waktu <i>(Avoiding)</i> 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan terpal <i>(Reducing)</i> • Pembayaran tepat waktu <i>(Avoiding)</i>

3. Implikasi dari gaya kepemimpinan Tuan MB dan Tuan BP terhadap *risk management* dan prospek suksesi mendatang

PT. EMKL Bintang Terang yang merupakan perusahaan keluarga melaksanakan kegiatan usaha Eks pedisi Muatan Kapal Laut yang bergerak dibidang penyediaan jasa angkutan umum dan bongkar muat dalam lingkungan Pelabuhan sungguh tidak bisa lepas dari sosok Tuan MB. Dimana Tuan MB merupakan pendiri sekaligus pemilik PT. EMKL Bintang Terang yang masih aktif dalam kegiatan operasional perusahaannya. Selain itu Tuan MB masih memegang kekuasaan penuh PT. EMKL Bintang Terang dan bertanggung jawab atas pengambilan keputusan perusahaan.



Gambar 2. Implikasi gaya kepemimpinan dalam *Risk Management*

Sebagai mana yang telah dipaparkan peneliti bahwa terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antara Tuan MB dan Tuan BP. Dimana gaya kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi dan pengambilan keputusan. Dan *risk management* merupakan bagian dari pengambilan keputusan. Dalam beberapa risiko Tuan MB dan Tuan BP mampu mencapai kesepakatan dalam penerapan *risk management*. Akan tetapi perbedaan *risk management* terhadap risiko utama yang dihadapi oleh PT. EMKL Bintang Terang masih belum mencapai kesepakatan, yaitu :

1. Sistem pencatatan pengeluaran kas oleh kasir masih menggunakan catatan tangan yang sederhana dan seringkali terjadi perbedaan

pencatatan antara supir dan kasir menimbulkan celah bagi penyalahgunaan tersebut.

2. Kewajiban untuk meminta struk bukti pengisian kepada pihak pertama dan kemudian diserahkan kepada Tuan BP untuk melakukan pengecekan dan pemberian tanda pada buku pencatatan untuk memastikan bahwa semua sopir melakukan pengisian bahan bakar sesuai dengan jumlah uang atau nominal voucher yang diberikan tidak lagi dijalankan tidak lagi dilaksanakan oleh Tuan MB.

Sebagai perusahaan keluarga yang telah mulai melakukan perbincangan terkait perencanaan suksesi PT. EMKL Bintang Terang, kita tentu tidak dapat lepas dari sosok Tuan BP yang merupakan anak Tuan MB dan saat ini memegang jabatan sebagai direktur utama. Tuan BP yang melibatkan para karyawannya dalam pengambilan keputusan bertolak belakang dengan gaya kepemimpinan MB yang bersifat otoriter. Selain itu Tuan BP yang cenderung mengarah kepada gaya kepemimpinan transaksional dimana cara Tuan BP menggunakan pemberian *reward and punishment* serta menciptakan batasan antara atasan dan bawahan dan sangat jarang terlibat dalam perbincangan informal dengan para karyawannya mengakibatkan para karyawan menganggap bahwa Tuan BP merupakan sosok pemimpin yang sombong.

Sebuah perusahaan keluarga tidak bisa lepas dari proses perencanaan suksesi. Dimana generasi pertama atau pendiri akan mengalami masa transisi jabatan dan kekuasaan ke generasi penerus. Hal ini tentu berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Dimana perbedaan gaya kepemimpinan ini menimbulkan ketidaksenangan para karyawan kepada Tuan BP karena adanya pandangan bahwa gaya kepemimpinan seperti itu tidak memberikan mereka kenyamanan dalam bekerja dan cenderung tidak memperhatikan nasib mereka sebagai pekerja dengan penghasilan yang pas-pasan. Hal ini tentu sangat berpengaruh pada proses penentuan suksesi pada masa yang akan datang. Tuan MB yang selalu mendengar keluhan para karyawannya tentu telah mengetahui ketidaknyamanan para karyawannya terhadap Tuan BP.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam suatu perusahaan akan berpengaruh kepada kebudayaan dan proses pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan. Keputusan terkait penerapan *risk management* juga tentu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan tersebut. Sosok Tuan MB yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi menyebabkan timbulnya anggapan bahwa segala keputusan yang diambilnya adalah benar. Ketidakterbukaan Tuan MB akan perkembangan ilmu teknologi menyebabkan sistem pencatatan dan prosedur dalam PT. EMKL Bintang Terang masih tetap dilakukan dengan cara sederhana. Disamping tidak ingin mengeluarkan dana tambahan, Tuan MB berpendapat bahwa PT. EMKL Bintang Terang dapat terus berjalan dan akan berkembang walau tanpa penggunaan sistem teknologi dalam menunjang operasional PT. EMKL Bintang Terang. Hal ini disebabkan karena Tuan MB merasa bahwa dengan sistem yang sederhana seperti yang telah beliau lakukan sejak perusahaan ini berdiri hingga

saat ini, beliau telah mampu dan sukses membawa PT. EMKL Bintang Terang menjadi perusahaan ekspedisi terbesar didaerahnya.

Dalam hal ini gaya kepemimpinan Tuan MB yang terlibat langsung dan siap untuk mendengar segala keluhan dan menyelesaikan segala permasalahan tanpa melibatkan pihak ketiga untuk mentransfer risiko-risiko perusahaan maka permasalahan yang ada menjadi lebih mudah dan cepat untuk diselesaikan menjadi salah satu keunggulan kepemimpinan Tuan MB pada PT. EMKL Bintang Terang.

Menurut Tuan BP dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Tuan MB saat ini menyebabkan pengelolaan perusahaan tidak dijalankan secara profesional. Dimana belum adanya sistem pembagian tugas dan wewenang dan jelas kepada setiap bagian sehingga kendali kekuasaan penuh yang berada ditangan Tuan MB menyebabkan penyelesaian masalah kecilpun harus ditangani oleh Tuan MB. Hal ini tentu sangat berpengaruh pada penggunaan waktu dan situasi emosional yang kemudian berdampak pada pengambilan keputusan pada saat itu.

Perbedaan pandangan dan gaya kepemimpinan Tuan MB dan Tuan BP menyebabkan perbedaan penerapan *risk management* pada PT. EMKL Bintang Terang. Dimana seperti yang telah dijelaskan oleh peneliti bahwa Tuan MB merasa beberapa *risk management* yang diusulkan atau dijalankan oleh Tuan BP tidak dapat dilaksanakan. Hal ini disebabkan karena *risk management* seperti itu dinilai akan sangat menyita waktu dan menjadi tidak berguna. Perbedaan pandangan dan gaya kepemimpinan berdampak pada ketidak konsistenan penerapan *risk management*.

Hal ini tentu menimbulkan kebingungan dan bagi para karyawan kedalam golongan pro dan kontra. Dimana para karyawan yang menilai Tuan BP memberikan ketidaknyamanan cenderung menolak Tuan BP menggantikan Tuan MB sebagai pemegang kekuasaan dalam PT. EMKL Bintang Terang. Pihak ini didominasi oleh para karyawan yang telah lebih dari 10 tahun bekerja di PT. EMKL Bintang Terang. Bagi mereka yang telah lama dan sudah sangat dekat dengan Tuan MB penolakan atas Tuan BP dapat jelas terlihat. Bahkan terkadang mereka tidak sungkan untuk mengutarakan hal tersebut kepada Tuan MB. Namun bagi para karyawan yang menganggap bahwa keputusan pengalihan jabatan dan kekuasaan dalam perusahaan merupakan hak mutlak pemiliknya, cenderung memilih pasrah dengan keputusan Tuan MB nantinya. Berdasarkan perbincangan peneliti dengan para karyawan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa mereka tidak merasa terganggu ataupun terbebani dengan masalah tersebut. Mereka cenderung mengutamakan hak dan kewajiban mereka. Menurut mereka siapa pun yang nanti akan menjadi pemimpin, selama hak mereka terpenuhi dan tidak memberikan kerugian, mereka akan tetap bekerja di PT. EMKL Bintang Terang.

Akibat adanya beberapa permasalahan di atas, pada perbincangan antara Tuan MB dan penulis, Tuan MB menuturkan bahwa perencanaan suksesi pada PT. EMKL Bintang Terang masih sebatas wacana dan belum adanya keputusan untuk menyerahkan kekuasaan yang dimilikinya kepada Tuan MB. Saat ini Tuan MB mengaku sedang mengalihkan pandangan suksesi beliau kepada kedua adik

Tuan BP yang masih menempuh pendidikan. Hal ini disebabkan karena Tuan MB merasa terdapat perbedaan pandangan mendasar dengan Tuan BP dan juga mendengarkan saran dari para karyawan yang selama ini setia bekerja pada PT. EMKL Bintang Terang. Menurut Tuan MB siapapun yang menjadi penerusnya harus mampu diterima oleh para karyawan dan terus mengutamakan kesejahteraan seluruh karyawannya. Karena kesuksesan yang saat ini beliau nikmati tak bisa lepas dari kerja keras dan bantuan para karyawannya.

Berdasarkan penjelasan di atas peneliti menyimpulkan bahwa prospek suksesi PT. EMKL Bintang Terang dimasa mendatang adalah mendung. Hal ini disebabkan karena Tuan BP sebagai satu-satunya anak Tuan MB yang telah bergabung dalam menjalankan perusahaan keluarga ini mengalami banyak penolakan dari para karyawan yang telah lebih dari 10 tahun bekerja di PT. EMKL Bintang Terang. Selain itu perbedaan pandangan dan gaya kepemimpinan Tuan MB dan Tuan BP yang menyebabkan perbedaan penerapan *risk management* pada PT. EMKL Bintang Terang menimbulkan keraguan pada Tuan MB untuk menyerahkan kekuasaannya kepada Tuan BP. Namun pilihan Tuan MB kepada kedua adik Tuan BP yang masih menempuh pendidikan juga menimbulkan adanya 2 kemungkinan yang pertanyaan besar bagi transisi kekuasaan ini. Kemungkinan yang pertama, Tuan MB akan menemukan persamaan cara pandang dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan yang diharapkannya dan kemungkinan yang kedua, Tuan MB akan menemukan perbedaan yang jauh lebih besar dibandingkan dengan Tuan BP. Hal ini tentu sama dengan mendung, dimana kita tidak dapat memastikan apakah hujan akan turun atau tidak

KESIMPULAN DAN SARAN

Perbedaan pola pikir dan cara penanganan risiko-risiko PT. EMKL Bintang Terang antara Tuan MB dan Tuan BP menyebabkan sering timbulnya permasalahan terkait komunikasi interpersonal di antara mereka. Hal ini berdampak pada perbedaan antara *risk management* yang diterapkan oleh Tuan MB dan Tuan BP. Perbedaan *risk management* terhadap risiko utama yang dihadapi oleh PT. EMKL Bintang Terang yaitu terkait penyalahgunaan uang pengisian bakar oleh sopir. Hal ini disebabkan oleh :

1. Sistem pencatatan pengeluaran kas oleh kasir masih menggunakan catatan tangan yang sederhana dan seringkali terjadi perbedaan pencatatan antara supir dan kasir menimbulkan celah bagi penyalahgunaan tersebut.
2. Kewajiban untuk meminta struk bukti pengisian kepada pihak Pertamina dan kemudian diserahkan kepada Tuan BP untuk melakukan pengecekan dan pemberian tanda pada buku pencatatan untuk memastikan bahwa semua sopir melakukan pengisian bahan bakar sesuai dengan jumlah uang atau nominal voucher yang diberikan tidak lagi dijalankan tidak lagi dilaksanakan oleh Tuan MB.

Perbedaan tersebut menyebabkan *risk management* tidak dilaksanakan secara konsisten sehingga risiko penyalahgunaan uang pengisian bakar oleh sopir menjadi semakin sering terjadi. Hal ini disebabkan karena selalu ada supir yang melakukan pengisian bahan bakar setiap harinya.

Sehingga menurut Tuan BP dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Tuan MB saat ini masih menyebabkan pengelolaan perusahaan tidak dijalankan secara profesional. Dimana belum adanya sistem pembagian tugas dan wewenang dan jelas kepada setiap bagian sehingga kendali kekuasaan penuh yang berada ditangan Tuan MB masih menyebabkan penyelesaian masalah kecilpun harus ditangani oleh Tuan MB. Hal ini tentu sangat berpengaruh pada penggunaan

waktu dan situasi emosional yang kemudian berdampak pada pengambilan keputusan pada saat itu.

Sebagai sebuah perusahaan keluarga, PT. EMKL Bintang Terang tidak bisa lepas dari proses perencanaan suksesi. Dimana generasi pertama atau pendiri akan mengalami masa transisi jabatan dan kekuasaan ke generasi penerus. Hal ini tentu berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Semakin bertambahnya usia Tuan MB sebagai pemegang kekuasaan penuh pada PT. EMKL Bintang Terang menyebabkan Tuan MB sering meninggalkan PT. EMKL Bintang Terang karena sakit. Gaya kepemimpinan karismatik yang diterapkan oleh Tuan MB menimbulkan ketergantungan organisasi terhadap keberadaannya. Oleh sebab itu pada saat ini Tuan MB telah memunculkan wacana terkait transisi kekuasaan PT. EMKL Bintang Terang.

Adanya perbedaan pola pikir, cara penanganan risiko-risiko dan gaya kepemimpinan tersebut menyebabkan Tuan MB merasa terdapat perbedaan pandangan mendasar dengan Tuan BP. Selain itu sosok Tuan MB yang selalu mendengarkan keluhan kesah dari para karyawannya juga mendengarkan saran dari para karyawan yang selama ini setia selama lebih dari 10 tahun bekerja pada PT. EMKL Bintang Terang. Menurut Tuan MB siapapun yang menjadi penerusnya harus mampu diterima oleh para karyawan dan terus mengutamakan kesejahteraan seluruh karyawannya. Karena kesuksesan yang saat ini beliau nikmati tak bisa lepas dari kerja keras dan bantuan para karyawannya.

Keraguan untuk menyerahkan kekuasaannya kepada Tuan BP menyebabkan Tuan MB mengalihkan pandangannya kepada kedua adik Tuan BP yang masih menempuh pendidikan untuk menjadi penggantinya. Namun hal ini juga menimbulkan 2 kemungkinan bagi transisi kekuasaan ini. Dimana kemungkinan yang pertama, Tuan MB akan menemukan persamaan cara pandang dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan yang diharapkannya. Sedangkan kemungkinan yang kedua, Tuan MB akan menemukan perbedaan yang jauh lebih besar dibandingkan Tuan BP.

DAFTAR PUSTAKA

- A.B. Sutanto. 2009. **Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga**. <http://www.jakartaconsulting.com/art-05-04.htm> . Survey yang dilakukan *The Jakarta Consulting Group*. (di akses pada 6 Desember 2012)
- AIRMIC, ALARM, IRM: 2002. **Risk Management Standard**, (online) http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf . (Diakses 18 April 2013)
- Alijoyo, Antonius. 2006. **Enterprise Risk Management : Pendekatan Praktis**. Edisi 2. Jakarta: Ray Indonesia
- Bastian, C.T., A.M. Nagler, J.P. Hewlett, and R.R. Weigel. 2006. **Risk Management for Ag Families: An Extension Model for Improving Family Business Success**. Working paper, Long Beach, California.
- Blanchard, D., and G. Dionne. 2003. **Risk Management and Corporate Governance**. Working paper, Montreal Conference.
- Cater III, J.J., and R.T. Justis. 2009. **The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study**. *Family Business Review* 2009; 22; 109
- Cater III, J.J., and R.T. Justis. 2010. **The Development And Implementation Of Shared Leadership In Multi-Generational Family Firms**. *Management Research Review*, Vol. 33 Iss: 6 pp. 563 – 585
- Daft, Richard L. 2005. **The Leadership Experience**. 3rd Edition. Canada: South-Western, Thomson Co.
- Djohanputro, Bramantyo. 2006. **Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi**. Cetakan kedua. Jakarta: PPM
- Dorfman, Marks S. 2008. **Introduction to Risk Management and Insurance**. 9th Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Efferin, S., and M.S. Hartono. 2012. **Management Control and Leadership Styles in Family Business**. Research Paper. Sunway University, Malaysia.

- Efferin, S., S.H. Dar madji dan Y. Tan. 2008. **Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif**, Edisi Pertama. Yogyakarta, Indonesia: Graha Ilmu
- Hagelin, N., M. Holmen, and B. Pramborg. 2006. *Family Ownership, Dual-class Shares, and Risk Management*. *Global Finance Journal*, 16, 283-301.
- Hanafi, Mamduh M. 2009. **Manajemen Risiko**. Edisi 2. Cetakan 1. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnet, Gordon J. Curphy. 1999. *Leadership: Enhancing The Lesson of Experience*. 3rd Edition. Singapore: The Macgraw-Hill Companies, Inc.
- Nyoman Marpa. 2011. **Peran Perusahaan Keluarga Dalam Perekonomian**. <http://infocfbs.blogspot.com/2011/01/peran-perusahaan-keluarga-dalam.html> . (di akses pada 21 November 2012)
- Rejda, George E. 2008. *Principles of Risk Management and Insurance*. 10th Edition. Boston: Pearson Education, Inc.
- Romney, Marshall B., dan Paul Steinbart. 2009. *Accounting Information System*. 11th edition. Prentice Hall.
- Sawyer. B.L., Dittenhofer, M.A. Scheiner, J.H. 2006. **Audit Internal** Sawyer. Buku Tiga Edisi 5. Salemba Empat.
- Scarborough, N.M., D.L. Wilson, and T.W. Zimmerer. 2008. *Effective Small Business Management: an Entrepreneurial Approach*. E-book. 9th Edition. Peason Prentice Hall. http://wps.prenhall.com/bp_scarborough_esbm_9/91/23426/5997126.cw/index.html. (di akses pada 25 November 2012)
- Tampubolon, Robert. 2005. *Risk and Systems-Based Internal Auditing*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Vaughan, Emmet J., dan Therese M. Vaughan. 2001. *Essential of Risk Management and Insurance*. USA: John Wiley and Sons Inc.
- Vibiz Motivation & Leadership Center. 2008. **Siapkan Pemimpin Kompeten dan Kritis untuk Kembangkan Organisasi Bisnis di Indonesia**. <http://www.managementfile.com/journal.php?id=122&sub=journal&awal>

_____ . *Global Leadership Forecast Survey (GLFS)*. Survey yang dilakukan oleh Daya Dimensi Indonesia. (diakses pada 6 Desember 2012)

William, C. Arthur Jr., dan Richard M. Heins . 1985. ***Risk Management and Insurance***. 5th edition. USA: McGraw-Hill

Yukl, Gary. 2010. ***Leadership in Organization***. Edition. Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A: Prentice-Hall, Inc.