

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PENERAPAN *RESULT CONTROL* PADA DIVISI *PLYWOOD* BADAN USAHA KELUARGA PT. X DI SURABAYA

Karolin Mariyana

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika
siau_lingz@yahoo.com

Drs.ec. Wiyono Pontjoharyo, M.M., Ak.

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk melihat menganalisis gaya kepemimpinan terhadap penerapan sistem pengendalian manajemen. Penelitian ini merupakan *applied research* yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif. Objek penelitian ini adalah badan usaha keluarga PT. X di Surabaya. Informan untuk penelitian ini terdiri dari Presiden Komisaris, Direktur, Staff, dan Karyawan dari PT. X. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara *semi structured*, dan observasi. Hasil dari analisis ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada badan usaha keluarga ini kurang mendukung tercapainya efektivitas dari sistem pengendalian manajemen.

Keywords: *leadership, result control, family business, family firm*

Abstract – *The objective of this research is to analyze the leadership style with management control system. This research is an applied research with qualitative approach. The object used in this research is family firm PT. X in Surabaya. Informants for this study consisted of the Chairman, Directors, Staff, and Employees of the PT. X. Data collection methods used were semi-structured interviews and observations. The results of this analysis showed that leadership style is applied to the family enterprise is less support the achievement of the effectiveness of management control systems.*

Keywords: *leadership, result control, family business, family firm*

PENDAHULUAN

Bisnis keluarga selalu saja menarik untuk dibahas, mengingat sangat dominannya peran perusahaan keluarga di dalam dunia bisnis, bukan hanya di Indonesia tetapi juga di negara-negara maju. Dalam suatu survey yang dilakukan oleh Beckhard dan Dyer, disebutkan bahwa di negara maju seperti U.S.A, 90% dari 15 juta perusahaan merupakan bisnis keluarga (Suara Merdeka, 2004). Bisnis keluarga memberikan kontribusi sebesar 64% dalam *Gross National Product*

U.S.A. Survey lain menyebutkan bahwa bisnis keluarga mengalahkan standar patokan dari 10 pasar Asia pada periode 2000-2010, dengan memberikan total laba kumulatif sebesar 261% dan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 13,7% selama periode tersebut. Bisnis-bisnis keluarga di Cina, Malaysia, Singapura dan Korea Selatan memiliki kinerja tertinggi dalam jumlah laba dibandingkan dengan patokan dalam periode tersebut, sedangkan saham bisnis-bisnis keluarga di Indonesia mempunyai kinerja terbaik dari kesepuluh negara tersebut (SWA, 2012).

Di Indonesia sendiri, bisnis keluarga memiliki peranan yang cukup besar dalam dunia bisnis, sebanyak 96% dari 165.000 perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan keluarga (Pikiran Rakyat, 2006). Hal ini didukung oleh data dari Biro Pusat Statistik yang mencatat bahwa perusahaan keluarga di Indonesia mempunyai kontribusi besar terhadap PDB mencapai 82,44% (Suara Merdeka, 2010). Hal ini membuktikan bahwa perusahaan keluarga memiliki posisi dan peran vital dalam perekonomian negara.

Ciri khas dari bisnis keluarga dibandingkan dengan bisnis lainnya terletak pada kepemimpinan dan kontrol yang akan diwariskan pada generasi berikutnya. Menurut Jakarta Consulting Group (2009), salah satu hal terpenting dalam bisnis keluarga yang berkaitan dengan kepemimpinan adalah kesepakatan atas tipe kepemimpinan seperti apa yang akan diterapkan berdasarkan kondisi yang ada, apakah kepemimpinan ganda (*multiple leadership*) atau *one man show leadership*. Kepemimpinan dalam konteks badan usaha keluarga selalu berkaitan dengan suksesi. Suksesi merupakan isu yang paling krusial dalam badan usaha keluarga, terutama pergerakan kendali perusahaan dari generasi pertama ke generasi kedua, dan generasi ketiga. Selain itu, badan usaha keluarga merupakan perusahaan yang resisten terhadap perubahan, terutama pengembangan dan pelaksanaan kepemimpinan, yang seringkali mengarah pada hambatan bagi perusahaan untuk berkembang dalam lingkungan yang semakin kompetitif dan kompleks (Charter III, 2010)

Dalam mencapai tujuan badan usaha, pengaruh gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam menyelaraskan tujuan dan mengontrol karyawannya merupakan

salah satu hal yang harus diperhatikan. Gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin akan mempengaruhi efektivitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja. Gaya kepemimpinan ini selanjutnya akan berpengaruh terhadap *management control system* yang diterapkan. Suatu survey menunjukkan bahwa sekitar 30% karyawan meninggalkan pekerjaannya karena tidak senang dengan kebijakan dan pengaturan oleh pihak manajemen, sedangkan sekitar 15% karyawan meninggalkan pekerjaannya karena faktor pemberian gaji dan tunjangan yang tidak sesuai (Profiles Internasional, 2007).

Kelemahan yang menonjol dan mempengaruhi keberlangsungan dalam perusahaan keluarga adalah kurangnya formalitas, pemisahan yang kabur antara urusan personal dan bisnis, serta kepemimpinan ganda. Selain itu, hubungan interpersonal yang bersifat emosional dapat menjadi penghambat. *Family business* secara organisasional juga sering membingungkan. Dominasi oleh keluarga mengakibatkan munculnya *conflict interest*, sehingga melemahkan profesionalisme dalam bisnis keluarga.

Melihat kelemahan terhadap gaya kepemimpinan serta kurangnya formalitas dalam badan usaha, maka hal ini menarik untuk dikaji lebih lanjut. Kepemimpinan dalam badan usaha keluarga merupakan salah satu aspek yang dominan, karena gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kontrol yang diterapkan oleh badan usaha. Berdasarkan hal ini, PT. X dipilih sebagai obyek untuk mengetahui lebih jauh gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta pengaruhnya dalam melakukan kontrol terhadap badan usaha, karena PT. X merupakan salah satu perusahaan keluarga.

Berdasarkan permasalahan yang ada, dilakukan pembahasan tentang analisis gaya kepemimpinan terhadap pelaksanaan *result control* dalam perusahaan keluarga, untuk melihat hubungan serta pengaruh dari gaya kepemimpinan dan pelaksanaan *result control* di badan usaha keluarga. Rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

Main Research Question:

Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan *result control* pada divisi *plywood* pada badan usaha keluarga PT. X?

Untuk membantu menjawab main research question, digunakan *mini research question* sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan oleh PT. X saat ini?
2. Bagaimana bentuk *result control* yang diterapkan oleh PT. X?
3. Masalah-masalah apa saja yang dihadapi oleh PT. X dalam penerapan *result control*?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan yang digunakan oleh PT. X saat ini terhadap efektivitas *result control*?
5. Bagaimana rekomendasi gaya kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian manajemen, khususnya masalah dalam penerapan *result control*?

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini menggunakan penelitian *explanatory research*. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dalam penerapan *result control*.

Penelitian ini merupakan *applied research*, sebab penelitian ini dilakukan untuk memecahkan masalah yang ada pada badan usaha, serta memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh badan usaha untuk perkembangan di masa mendatang.

Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara *semi structured* dan observasi. Metode wawancara *semi structured* dilakukan untuk menyiapkan pertanyaan-pertanyaan terlebih dahulu, sehingga pertanyaan tersebut dapat dikembangkan lebih lanjut saat sesi wawancara. Metode observasi digunakan untuk memperoleh keyakinan antara data yang didapat saat wawancara dengan keadaan yang sesungguhnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum badan usaha

PT. X merupakan badan usaha keluarga yang didirikan oleh Bapak X pada 24 tahun yang lalu. PT. X awalnya merupakan produsen meubel dan furniture rumah tangga berbahan dasar kayu dengan pasar tujuan ekspor ke Jepang dan Amerika Utara. Produk-produk yang dihasilkan oleh PT. X meliputi kursi hingga perabotan kamar yang terbuat dari kayu. Pada tahun 2005, PT. X mengubah haluan usahanya menjadi produsen kayu lapis hingga saat ini, dengan tujuan pasar ekspor yang sama. Produk yang dihasilkan oleh PT. X meliputi tiga kelompok produk yang terdiri dari *ordinary plywood*, *ordinary blockboard*, dan *fancy decorative plywood*.

Gaya Kepemimpinan Generasi Pertama (Bapak X)

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Bapak X selaku generasi pertama adalah gaya kepemimpinan terpusat, dimana semua kebijakan serta keputusan di tangan Bapak X. Bapak X suka memberi perintah, tapi tidak suka dibantah, dan hal ini sudah diketahui oleh seluruh karyawannya. Hal apapun yang terjadi dalam lingkungan kerja baik masalah kecil maupun masalah besar harus dilaporkan kepada Bapak X, sehingga Bapak X bisa mencari solusi yang tepat bagi badan usahanya. Bapak X berpendapat bahwa pemecahan masalah dan pengambilan keputusan hanya dapat dilakukan oleh pemimpin karena pemimpin yang mengetahui kondisi perusahaan saat itu, berlandaskan pemikiran tersebut, Bapak X tidak mau menerima saran atau masukan dari karyawannya.

Adanya rencana Bapak X untuk mengalihkan kewenangannya kepada Bapak Y, maka hingga saat ini Bapak X mulai perlahan-lahan untuk mengurangi kegiatannya di badan usaha walaupun semua keputusan masih ditangan Bapak X. Berdasarkan hal yang disampaikan oleh Bapak X, diketahui bahwa penyerahan wewenang kepada Bapak Y masih tidak dapat dipastikan kapan tepatnya, namun suatu saat nanti Bapak Y akan diberi wewenang untuk mengelola badan usaha keluarga ini sepenuhnya. Bapak X menyatakan bahwa sampai saat ini masih

belum ingin memberikan kewenangan sepenuhnya, karena menurutnya Bapak Y masih kurang menguasai secara penuh bidang usahannya.

Gaya Kepemimpinan Generasi Kedua (Bapak Y)

Berbeda dengan gaya kepemimpinan Bapak X, Bapak Y menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak kaku. Dalam memimpin badan usaha, Bapak Y selalu berinteraksi dengan para karyawan untuk mengetahui keadaan yang ada di lapangan. Sebagai seorang pemimpin ia berpendapat bahwa harus ada saling komunikasi antara atasan dan bawahan, karena komunikasi merupakan hal yang penting. Kemampuan berkomunikasi Bapak Y menunjukkan bahwa Bapak Y merupakan pemimpin yang mampu menjaga hubungan baik dengan karyawan melalui sikapnya yang ramah terhadap karyawan, oleh sebab itu Bapak Y disenangi oleh karyawannya. Bapak Y merupakan seorang pemimpin yang terbuka dengan karyawannya dan mau menerima masukan dari karyawannya.

Terkait dengan pengambilan keputusan, Bapak Y berpendapat bahwa keputusan-keputusan yang dibuat didasarkan dari masukan-masukan yang telah disampaikan karyawan, pendapat-pendapat dari para karyawan akan dipertimbangkan lebih lanjut dengan Bapak X, setelah itu baru akan diambil keputusan yang paling tepat. Keputusan yang telah diambil akan didelegasikan ke masing-masing divisi dan kepala bagian, selanjutnya masing-masing divisi dan kepala bagian akan mengkomunikasikan lebih lanjut kepada karyawan-karyawan yang berada di bawahnya. Apabila ada kondisi tertentu yang mengharuskan pengambilan keputusan dilakukan segera, maka yang berhak mengambil keputusan adalah Bapak Y.

Result control yang ada pada PT. X

Bentuk penerapan *result control* pada PT. X meliputi *defining performance, performance measurement, setting performance target* dan *providing reward or punishment*. Penerapan *result control* berfokus pada kualitas produk yang dihasilkan dan meliputi dimensi kecepatan, ketepatan dan produktivitas. Untuk *providing reward or punishment*, badan usaha belum melakukan secara benar,

karena belum adanya kejelasan tentang *punishment* yang diberikan serta tidak adanya *reward* yang diberikan.

Control problem yang dihadapi terkait dengan penerapan result control

Control problem yang dihadapi oleh badan usaha keluarga PT. X dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Semangat Kerja Karyawan yang Menurun

Semangat kerja karyawan yang menurun merupakan salah satu masalah dalam penerapan *result control*. Menurunnya semangat kerja karyawan seringkali berdampak pada tingkat produktivitas badan usaha, sehingga target badan usaha seringkali tidak tercapai. Menurunnya semangat kerja karyawan dipicu oleh kelalaian karyawan, serta ketidakdisiplinan karyawan terhadap waktu.

2. Keterbatasan Kemampuan Karyawan

Keterbatasan merupakan salah satu faktor yang juga akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan tidak akan bekerja maksimal. Dalam PT. X, keterbatasan yang sering dihadapi badan usaha adalah karyawan yang tidak mengerti tentang cara mengoperasikan mesin produksi. Hal ini menjadi kendala bagi badan usaha, dimana hal ini seringkali menyebabkan tidak tercapainya target produksi. Hal ini juga menyebabkan produktivitas semakin menurun.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap masalah result control

Kepemimpinan yang berbeda antara Bapak X dan Bapak Y memberikan pengaruh yang berbeda bagi tercapainya efektivitas *result control*. Dari kedua generasi tersebut, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Bapak X tidak sesuai dengan perkembangan badan usaha, serta tidak mampu mendorong pencapaian visi dan misi badan usaha. Gaya kepemimpinan Bapak X juga tidak dapat mendorong tercapainya efektivitas dari penerapan *result control*. Kedua generasi ini lebih banyak menerapkan gaya kepemimpinan *telling* dan *selling*. Dimana kedua jenis

gaya kepemimpinan ini tidak dapat mendorong tercapainya efektivitas *result control* yang maksimal.

Gaya kepemimpinan Bapak X tidak dapat mengatasi masalah *result control* secara efektif, karena Bapak X cenderung untuk mendominasi segala sesuatunya sendiri. Sehingga, dengan sikap seperti itu, pemecahan masalah terkait *result control* kurang menyeluruh, karena tidak melibatkan pemikiran-pemikiran dari karyawan dan staff. Pemikiran serta gagasan maupun usulan dari karyawan maupun staff mungkin dapat membantu untuk menyelesaikan masalah pengendalian. Namun hal ini akan sulit terjadi, karena karakter Bapak X yang keras.

Gaya kepemimpinan Bapak Y lebih memungkinkan untuk menangani masalah dalam pengendalian, dengan didukung oleh karakter Bapak Y yang selalu membangun komunikasi diantara karyawannya. Membangun komunikasi dengan karyawan penting, karena dengan begitu, seorang pimpinan akan lebih mengerti tentang apa yang dibutuhkan karyawannya, serta dapat mendengarkan keluhan maupun masukan dari karyawan yang mungkin dapat membantu perkembangan badan usaha kedepannya.

Rekomendasi gaya kepemimpinan

Sebaiknya Bapak X selaku generasi pertama memberikan kewenangan kepada Bapak Y terkait dengan pengelolaan badan usaha. Karena dengan adanya dua jenis gaya kepemimpinan disebua badan usaha, maka akan mengakibatkan karyawan bingung untuk mengikuti perintah dari atasan yang mana. Sehingga, apabila Bapak X bersedia untuk memberikan kewenangan bagi Bapak Y, maka Bapak X tidak boleh untuk mencampuri hal yang sudah menjadi wewenang dari Bapak Y. Apabila suatu ketika Bapak X merasa ada tindakan dari Bapak Y yang kurang tepat, maka Bapak X hendaknya memberikan nasehat dan pengarahan. Hal ini perlu dilakukan agar, badan usaha memiliki sistem yang lebih profesional untuk menunjang perkembangan badan usaha kearah yang lebih baik lagi. Berikut merupakan rekomendasi terkait dengan penyelesaian *control problem* yang ada dalam badan usaha:

Tabel 5.1
Usulan Perbaikan pada PT. X

Masalah dalam <i>Result Control</i>	Usulan untuk <i>Result Control</i>	Usulan Gaya Kepemimpinan yang Sesuai
Tingkat kedisiplinan karyawan yang rendah	Melakukan pembenahan jam kerja dan tidak mentoleransi karyawan yang datang terlambat, agar tidak mengganggu jalannya proses produksi	Memberikan arahan tentang hal-hal yang masih dapat ditoleransi dan tidak dapat ditoleransi (<i>telling</i>)
Semangat kerja yang menurun	Mengadakan program <i>employee of the month</i> untuk memilih salah satu karyawan dengan kinerja yang baik pada bulan yang bersangkutan	Sering memberikan dukungan agar karyawan memiliki semangat untuk menjadi yang terbaik (<i>selling</i>)
Keterbatasan kemampuan karyawan	Melakukan pelatihan bagi karyawan yang kurang terampil	Sering memberikan arahan dan dukungan agar karyawan memiliki kemampuan yang cukup mendukung untuk kelancaran produksi (<i>selling</i>)
Tidak ada kejelasan tentang <i>punishment</i> yang diterapkan, dan tidak diberlakukannya sistem <i>reward</i>	Mengkaji ulang <i>punishment</i> yang diberlakukan dan lebih mempertegas <i>punishment</i> , serta membagi <i>punishment</i> menjadi 2 kategori yaitu ringan dan berat, sehingga pemberian <i>punishment</i> dapat disesuaikan dengan tingkat kesalahannya.	Sering memberikan arahan kepada karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan yang berlaku (<i>telling</i>)
Kelalaian karyawan	Menerapkan program <i>worst performance of the month</i>	Sering memberikan dukungan agar karyawan bekerja sebaik mungkin, sehingga tidak dikategorikan kedalam karyawan yang memiliki performa kurang baik (<i>selling</i>)

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui peran gaya kepemimpinan dalam penerapan *result control* pada objek badan usaha keluarga PT. X. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara *semi-structured*, serta observasi. Dari analisis ini diketahui bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seseorang. Apabila gaya

kepemimpinan yang digunakan dapat mendukung terciptanya *result control* yang baik, maka penerapan *result control* akan lebih efektif.

Berdasarkan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, maka penulis berharap untuk penelitian selanjutnya dapat menggali lebih dalam hal-hal yang mempengaruhi penerapan *result control* pada badan usaha keluarga, serta mampu menyajikan informasi-informasi yang lebih lengkap, dan lebih relevan untuk mendukung penelitian selanjutnya. Serta melakukan pengamatann lebih jauh tentang sistem pengendalian manajemen lainnya, seperti penerapan *action control*, gender, dan bahan-bahan sistem pengendalian manajemen lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bennis, Warren. 1994. *Menjadi Pemimpin yang Efektif*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Chater III, John James dan Robert 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 Emerald
- CEN, Jui-Chen dan Colin Silversthone. 2005. **Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness**. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26 No. 4, pp. 280-288 Emerald
- Inciriantari, Windy Dyah. 2010. **CEO Dunia Pilih Asia**. (Online), (<http://bataviase.co.ic/node/84078>), diaskes 25 Juni 2012)
- Jakarta Consulting Group. 17 Februari 2009. Family Business, (<http://www.jakartaconsulting.com/fambizcommunity/news.php?tema=Family%20Business%20Survival>), diaskes 28 November 2012)
- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Semarang. Universitas Diponegoro
- Merchant, Kenneth A. And Van der Stede, Wim, A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives, 2nd edition*. Harlow: Prentice Hall
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Beyond Leadership*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo

- Profiles Internasional. 2007. **Employee motivation**, (www.profielsinternasional.com, diakses 29 November 2012)
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Thoha, Miftah. 2009. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Suara Merdeka. 17 Juni 2004. **Seminar Seluk Beluk Kelola Bisnis Keluarga**, (www.familybusinesssurvey.com), diakses 28 November 2012)
- Suara Merdeka. 07 Juli 2010. **Keruntuhan Bisnis Keluarga Sering Dipicu Oleh Konflik Internal**, (<http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2010/07/07/115964/Keruntuhan-Perusahaan-Keluarga-Sering-Dipicu-oleh-Konflik-Internal->), diakses 28 November 2012
- SWA. 2010. *Agus Martowardojo dan Nilai Kepemimpinan yang Dianut*, (<http://swa.co.id/updates/agus-martoward>, diakses 24 Mei 2012)
- SWA. 2011. *Inilah Ciri-ciri Atasan Idaman di Indonesia* (<http://swa.co.id/updates/inilah-ciri-ciri-atasan-idaman-di-indonesia>, diakses 24 Mei 2012)
- SWA. 2011. *Fleming: Jangan Sepelekan Kepuasan Pegawai!* (<http://swa.co.id/updates/fleming-jangan-sepelekan-kepuasan-pegawai>, diakses 25 Juni 2012)
- SWA. 2012. *Henk Sengkey: Sulit mempertahankan Bisnis Keluarga Hingga Generasi Ketiga*, (<http://swa.co.id/entrepreneur/henk-sengkey-sulit-mempertahankan-bisnis-keluarga-hingga-generasi-ketiga>)
- SWA. 2011. **Credit Suisse Kuliti 3.568 Bisnis Keluarga di Asia**, (<http://swa.co.id/listed-articles/23548>, diakses 28 November 2012)
- Yulk, Gary. 2010. *Leadership in Organization, 7th edition*. Upper Saddle River: Pearson Education