

**EVALUASI GAYA KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN BERBASIS FAMILINESS PADA PERUSAHAAN CV.
JASINDO ELEKTRONIK**

Muhamad Indra Sentosa^{1*}, Sujoko Efferin¹

¹ Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Indrasanada95@gmail.com

Abstrak - Penelitian ini ditujukan untuk mempelajari bagaimana sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di perusahaan CV. Jasindo Elektronik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kelemahan yang ada di CV. Jasindo Elektronik yang terdapat pada sistem pengendalian manajemen CV. Jasindo Elektronik menggunakan perspektif *familiness*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan perusahaan dagang CV. Jasindo Elektronik sebagai objek penelitian. Penelitian ini hanya dilakukan di CV. Jasindo Elektronik tanpa melibatkan pihak eksternal. Data yang dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara dan observasi dengan rentang waktu pengumpulan data selama 1 bulan. Temuan menunjukkan bahwa CV. Jasindo Elektronik tidak menerapkan sistem pengendalian manajemen secara formal, ketergantungan yang tinggi kepada pemilik, dan juga CV. Jasindo Elektronik tidak pernah membangun kultur perusahaan. CV. Jasindo Elektronik membutuhkan familiness sebagai dasar untuk membentuk budaya perusahaan dan penerapan sistem pengendalian secara formal. Hasil dari pembahasan menunjukkan bahwa kombinasi familiness dan sistem pengendalian manajemen dapat memberikan dampak positif bagi keberlangsungan bisnis keluarga CV. Jasindo Elektronik.

Kata Kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Perusahaan Keluarga, *Familiness*, Budaya Perusahaan, Sistem Pengendalian Manajemen Formal.

Abstract – *The purpose of this research is to learn how the management control system has been applied in CV. Jasindo Elektronik company. The objective of this research is to evaluate the management control system weaknesses in the CV. Jasindo Elektronik company using Familiness perspective. This research is qualitative research with CV. Jasindo Elektronik as the object of the research. The object of this research is just CV. Jasindo Elektronik without involving external sources. The collected data has been collected by interview and observation method with the time length 1 month. The findings indicate that CV. Jasindo Elektronik didn't apply a formal management control system, too much depending on owner, and also CV. Jasindo Elektronik never build a culture on its company. CV. Jasindo Elektronik need familiness as the basic to build a company culture and formal management control system. The results of the research implying that combination between familiness and formal management control system positively affected the company for sustainability for family business in CV. Jasindo Elektronik.*

Keywords: *Management Control System, Family Business, Familiness, Company Culture, Formal Management Control System.*

PENDAHULUAN

Menurut Pricewaterhouse Cooper dalam survey yang dilakukan di tahun 2014, menyatakan bahwa lebih dari 95% perusahaan yang berasal dari Indonesia dimiliki oleh keluarga. Walaupun di Indonesia banyak perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, tetapi banyak perusahaan keluarga yang berada di Indonesia runtuh dalam kurun waktu yang sangat singkat. Keruntuhan keluarga tersebut terjadi karena kurangnya stabilitas antara hubungan keluarga dan pekerjaan. Ada suatu perusahaan keluarga yang terlalu banyak mementingkan pekerjaan sehingga keluarga terbengkalai dan pemilik perusahaan menjadi kesusahan dalam mengatur hubungan keluarga, dan juga ada suatu perusahaan keluarga yang terlalu mementingkan hubungan keluarga sehingga perusahaan tersebut tidak profesional dalam menjalankan usahanya dan banyak anggota perusahaan yang memanfaatkan kesempatan ini untuk mengambil keuntungan demi dirinya sendiri.

Menurut Carlock and Ward (2010) dalam menjalankan perusahaan keluarga di abad ke-21 ini, ada 3 tantangan yang harus dihadapi perusahaan untuk bisa bertahan. Pertama, pemimpin perusahaan harus lebih profesional dalam menunjuk pemimpin selanjutnya demi keberlangsungan perusahaan dan pemimpin perusahaan harus menanamkan kepemimpinan yang generasional. Kedua, melibatkan keluarga dalam perusahaan keluarga sehingga komitmen keluarga untuk mengembangkan perusahaan keluarga bisa menjadi keuntungan yang kompetitif. Ketiga, menyelaraskan modal dan tenaga kerja yang sudah diinvestasikan kepada keluarga dengan strategi bisnis untuk menciptakan nilai yang kuat dalam persaingan yang intensif di perekonomian global. Menurut SWA (2013) tantangan terbesar perusahaan keluarga dalam menjalankan perusahaannya adalah transfer generasi. Permasalahan ini terjadi karena perbedaan visi antara pemilik perusahaan sebelumnya dengan visi pemilik perusahaan baru. Akibatnya penerus lama menjadi frustrasi karena terlalu berharap penerus baru bisa menjalankan tujuan perusahaan yang sebenarnya dan penerus lama juga masih berambisi untuk mengembangkan bisnisnya ke jenjang yang lebih tinggi. Oleh karena itu penerus

lama harus mempersiapkan mental untuk penerus baru untuk bisa menjalankan bisnis keluarganya dimasa yang akan mendatang.

Perusahaan keluarga juga ada kesamaan seperti perusahaan non-keluarga. Perusahaan keluarga juga memerlukan adanya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen. Kepemimpinan tanpa sistem pengendalian sama saja seperti manusia tanpa akal. Sistem pengendalian memiliki fungsi untuk menyalurkan tujuan perusahaan dengan perilaku karyawan di perusahaan. Dan fungsi kepemimpinan adalah untuk menjalankan sistem pengendalian dan memotivasi bawahan untuk bisa bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Perusahaan keluarga tanpa sistem pengendalian dan kepemimpinan yang baik akan mengalami banyak masalah dan akan memiliki kinerja yang sangat buruk.

CV. Jasindo Elektronik merupakan badan usaha berbentuk CV yang terletak di Surabaya. CV Jasindo Elektronik dijadikan sebagai objek penelitian penulis karena CV Jasindo Elektronik merupakan perusahaan keluarga dibidang elektronik yang memiliki omset yang cukup besar. Pemilik CV Jasindo Elektronik adalah sepasang suami istri yang sampai sekarang masih aktif dalam bekerja di dalam perusahaan, tetapi gaya kepemimpinannya berbeda. CV. Jasindo Elektronik juga memiliki masalah-masalah pengendalian manajemen, yaitu sistem penggajian yang dilakukan oleh perusahaan tidak adil di bagian pengantaran barang. Sistem penggajian pada bagian pengantaran memiliki jumlah yang sama. Tetapi, memiliki perlakuan yang berbeda, dikarenakan bagian pengantaran ada 2 bagian yaitu, bagian pengantaran pelanggan dan bagian pengantaran ke ekspedisi. Yang memiliki masalah adalah bagian pengantaran ke ekspedisi. Karyawan pengantaran bagian ekspedisi merasa tidak adil karena ketika mengantarkan barang ke ekspedisi tidak mendapatkan uang tip, sedangkan pengantaran ke pelanggan langsung mendapatkan tip. Pada masalah ini, karyawan merasa tidak adil dan akan berakibat karyawan akan mogok kerja. Masalah kedua adalah perusahaan tidak pernah membangun kultur perusahaan, sehingga karyawan perusahaan terlalu terpacu pada tujuan individu daripada tujuan perusahaan, yang akan berefek pada aktivitas operasional perusahaan, seperti melakukan pencurian, mencuri waktu, pramuniaga terlalu berfokus pada komisi, sehingga penjualan tidak merata. Penulis ingin

meneliti lebih dalam lagi permasalahan dari perusahaan ini dan CV. Jasindo Elektronik juga bersedia untuk memberikan informasi untuk penelitian ini.

LANDASAN TEORI

1. Familiness

Menurut Habbershon et al. (2003) dalam Pearson et al. (2008), Familiness mengacu kepada seperangkat istimewa dari sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan keluarga. Sumber daya didefinisikan sebagai satu set asset dan atribut yang berada dalam perusahaan. Kapabilitas dipandang sebagai suatu tipe sumber daya yang special, secara spesifik pada perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya yang lain. (Makadok, 2001, dalam Pearson et al. 2008). Selebihnya, Habbershon et al. (2003) dalam Pearson et al. (2008) menyimpulkan bahwa itu adalah interaksi sistematis dan keterlibatan keluarga, bisnis, dan anggota keluarga individual yang menciptakan sumber daya dan kapabilitas yang unik ini.

A. Social Capital Theory of Familiness

Social Capital dikonseptualisasikan terdiri dari dimensi struktural, kognitif, dan relasional yang diusulkan sebagai elemen spesifik dari sumber daya familiness (Nahapiet dan Ghoshal, 1998, dalam Pearson et al., 2008). Kapabilitas perusahaan keluarga berfungsi sebagai dimensi tambahan dari konsep familiness. Kapabilitas ini adalah hasil dari kombinasi istimewa dari dimensi struktural, kognitif, dan relasional sumber daya yang berhubungan dengan konsep familiness.

1) Dimensi Struktural Familiness

Dimensi Struktural familiness didefinisikan sebagai interaksi sosial, termasuk pola dan kekuatan ikatan, di antara para anggota suatu kelompok. Sebagai tambahan, dimensi struktural mengandung kepadatan dan konektivitas ikatan sosial, serta kemampuan anggota untuk menggunakan kembali jaringan sosial. Konsep “Appropriable Organization”, istilah yang digunakan oleh Coleman (1998) dalam Pearson et al. (2008) digunakan untuk menggambarkan bagaimana ikatan dalam satu kelompok dapat dengan mudah dipindahkan ke kelompok lain. Penelitian menunjukkan bahwa ikatan struktural keluarga dapat melebihi ikatan yang ditemukan dalam organisasi (Arregle et al., 2007, dalam Pearson et al. 2008).

“Appropriable Organization” di mana keluarga dan Social Capital organisasi bergabung dapat menciptakan potensi untuk Social Capital unik yang berlimpah untuk perusahaan keluarga.

Sebagai hasil dari pola yang mapan dari interaksi dan ketertiban, keluarga cenderung memiliki kelimpahan ikatan hubungan internal yang sepadan dengan perusahaan keluarga. Sebaliknya, orang yang dipekerjakan di perusahaan non keluarga sering membawa sedikit, jika ada, ikatan jaringan yang sudah ada sebelumnya ke tempat kerja. Oleh karena itu perusahaan keluarga mungkin memiliki keuntungan dari perusahaan non keluarga dalam penciptaan Social Capital struktural karena ikatan hubungan yang sudah akrab.

2) Dimensi Kognitif *Familiness*

Menurut Nahapiet dan Ghoshal (1998) dalam Pearson et al. (2008) Dimensi kognitif meliputi sumber daya yang menyediakan representasi, interpretasi, dan sistem makna antara pihak-pihak. Dimensi kognitif terdiri dari visi dan tujuan bersama kelompok, serta bahasa yang unik, cerita, dan budaya kolektif yang umum dikenal dan dipahami, dan juga tertanam. Visi bersama berfungsi sebagai mekanisme ikatan yang memungkinkan untuk komunikasi bersama dan integrasi ide ide (Nahapiet dan Ghoshal, 1998, dalam Pearson et al., 2008). Visi dari perusahaan keluarga adalah memberi perusahaan keluarga makna dan visi untuk menyampaikan penjelasan mendalam mengapa melanjutkan bisnis itu penting untuk keluarga (Lansberg, 1999 dalam Pearson et al., 2008). Tujuan bersama dari keluarga dan perusahaan bergabung untuk menciptakan pemahaman kolektif yang diperlukan supaya keluarga dapat mempertahankan kolaborasi dan mencapai tujuan keluarga jangka panjang. Dengan demikian, dimensi kognitif adalah unik dalam perusahaan keluarga, karena sering sangat tertanam dalam sejarah keluarga.

3) Dimensi Relasional *Familiness*

Dimensi relasional terdiri dari sumber daya yang diciptakan melalui hubungan pribadi, termasuk kepercayaan, norma, kewajiban, dan identitas (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Ikatan pribadi dapat menciptakan hubungan yang unik dan berlangsung lama antar individu dalam kelompok yang nantinya akan

mempengaruhi perilaku individu seperti kerjasama, komunikasi, dan komitmen untuk tujuan yang sama.

- Trust and Familiness

Kepercayaan adalah komponen terpenting dalam kolaborasi yang efektif, dimana terdapat 2 dimensi karakter kepercayaan, yaitu kepercayaan rapuh (*fragile*) dan kepercayaan kuat (*resilient*) (Leanna dan Van Buren, 1999, dalam Pearson et al. 2008). Kepercayaan yang rapuh, lebih bergantung pada aturan formal, dan tidak memiliki hubungan kuat dalam kemampuan organisasi yaitu mengenai arus informasi dan tindakan kolektif. Sebaliknya kepercayaan yang kuat dan tangguh disebabkan interaksi sosial yang sering terjadi, dan pihak yang terlibat memiliki integritas moral. Kepercayaan seperti ini menyediakan hubungan yang lebih kuat dengan kemampuan dan proses organisasi. Menurut Dess dan Shaw (2001) dalam Pearson et al. (2008), kepercayaan tangguh menciptakan harapan yang mengikat individu untuk kelompok.

- Norms and Obligations

Norma merupakan kesepakatan tentang tindakan dalam sistem sosial (Nahapiet dan Ghoshal, 1998, dalam Pearson et al. 2008). Norma-norma kerjasama, keterbukaan, dan kerja sama tim memperkuat tindakan kolektif perusahaan dengan membantu membentuk norma-norma lain seperti timbal balik (Dess dan Shaw, 2001, dalam Pearson et al., 2008). Norma timbal balik dapat menggeser individu dari fokus individualis bergeser ke fokus pada tindakan kolektif (Adler dan Kwon, 2002, dalam Pearson et al., 2008).

Lansberg (1999) dalam Pearson et al. (2008) menyatakan bahwa disamping norma-norma perilaku terkait profitabilitas, perusahaan keluarga memiliki norma-norma untuk menjadi kolaboratif. Norma-norma ini termasuk egalitarianism, kerjasama tim, dan fokus pada pengembangan sinergi dari kolaborasi dan integrasi keluarga dalam bisnis. Norma dalam perusahaan keluarga juga berfungsi untuk mempengaruhi pengambilan keputusan di tingkat perusahaan dan menciptakan pengaruh keluarga yang unik pada perusahaan lintas generasi (Sharma dan Manikutty, 2005, dalam Pearson et al. 2008).

Perusahaan dengan social capital yang kuat memiliki komitmen bersama yang timbul dari kewajiban yang berfungsi membina hubungan antar anggota. Perjanjian relasional dan norma membentuk pola dinamis pada kewajiban dalam organisasi yang lebih kuat daripada perilaku yang dihasilkan karena aturan formal, kebijakan dan perjanjian transaksional (Leanna dan Van Buren, 1999 dalam Pearson et al. 2008).

- **Identification**

Identifikasi adalah dimana seorang individu melihat diri mereka sendiri sebagai bagian dari suatu kebersamaan. Identitas kelompok yang kuat mempercepat pertukaran informasi dan kerjasama (Nahapiet dan Ghoshal, 1998 dalam Pearson et al., 2008). Tanpa identifikasi yang kuat, individu kurang berkeinginan untuk bekerja sama, berkomunikasi, dan membagi pengetahuan dan informasi. Relasional pada social capital seperti kepercayaan, norma, kewajiban dan identitas sangat penting dalam perusahaan keluarga untuk mengidentifikasi dan mengejar tujuan. Tidak hanya tujuan ekonomi, melainkan tujuan untuk menciptakan nilai khusus bagi keluarga.

2. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah semua alat atau sistem yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan karyawan sudah sesuai dengan tujuan dan strategi badan usaha tersebut (Merchant and Van der Stede, 2007). Sistem pengendalian manajemen dimaksudkan untuk mencegah masalah pengendalian yang belum terjadi yang nantinya dapat menyebabkan kerugian bagi organisasi tersebut. Hal ini didukung juga dengan pernyataan dari Efferin dan Soeherman (2010) yang menyatakan sistem pengendalian yang baik adalah sistem pengendalian manajemen yang sanggup menjawab tantangan organisasional sesuai konteksnya masing-masing. Menurut Efferin dan Hartono (2015), terdapat 3 macam sistem pengendalian yang dapat diterapkan pada *business family*, yaitu :

A. Cultural Control

Budaya merupakan seperangkat nilai, kepercayaan, dan norma sosial yang disebarkan pada anggota organisasi dan mampu mempengaruhi pemikiran dan

tindakan mereka (Flamholtz *et al.*, 1995 dalam Malmi and Brown, 2008). *Cultural control* bertujuan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk saling mengendalikan antar satu orang dengan orang lainnya serta untuk memberikan arahan dan tekanan dari suatu kelompok kepada individu yang bertindak tidak sesuai dengan norma dan nilai yang berlaku di perusahaan (Merchat dan Van der Stede, 2007). *Cultural control* yang diterapkan pada sebuah perusahaan keluarga berdasarkan penelitian Efferin dan Hartono (2015), yaitu :

- *Filtering new employees*

Proses rekrutmen merupakan tahapan pertama dalam memilih calon pekerja yang sesuai berdasarkan “kesesuaian budaya” sehingga calon pekerja harus sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Sebagian besar rekrutmen berdasarkan rekomendasi dari karyawan yang terpercaya atau karyawan yang telah lama bekerja.

- *Coaching sessions*

Sesi pelatihan melambangkan upaya untuk mempertahankan norma-norma dan nilai-nilai perusahaan. Sesi pelatihan ini memiliki 2 implikasi, yaitu pertama memungkinkan karyawan untuk belajar banyak hal tentang pekerjaan dan nilai-nilai pribadi dari pemimpinnya. Kedua, sesi pelatihan kebersamaan di antara semua anggota organisasi yang berguna untuk memfasilitasi musyawarah dan mufakat di perusahaan.

- *Physical and social arrangements*

Pengaturan fisik seperti seragam, desain kantor dan tata letak sehingga menyebabkan orang yang bekerja akan merasa nyaman dengan suasana tempat tersebut. Sedangkan pengaturan sosial seperti adanya interaksi yang hangat dan santai antara pegawai

- *Ownership sharing*

Pembagian kepemilikan aset kepada karyawan bertujuan untuk meminimalkan kesenjangan sosial antara pemimpin dengan karyawannya.

- *Roles of employees' families*

Pendekatan kepada keluarga karyawan dengan cara memenangkan hati keluarga karyawan berarti akan mempengaruhi kontrol budaya dari karyawan tersebut sehingga dapat mempertahankan kepentingan perusahaan.

B. Process control

Process control dapat diterapkan di berbagai bidang seperti keuangan dan aktifitas sehari-hari, di mana kegiatan dapat distandarisasi, dan di mana kehati-hatian dan ketaatan dianggap lebih penting dari kreativitas. *Process control* yang diterapkan pada sebuah perusahaan keluarga berdasarkan penelitian Efferin dan Hartono (2015), yaitu :

- *Accounting and financial procedures*

Akuntansi formal dan prosedur keuangan termasuk pengelolaan penerimaan kas, pembayaran, penagihan, penggajian dan pembayaran Bank serta pengeluaran kas kecil.

- *Standar Operating Procedures*

Sebelum memulai suatu bisnis, seorang pemimpin harus membuat *Standar Operating Procedures* untuk menilai prospek dari bisnis tersebut. *Standar operating procedures* dapat diterapkan pada beberapa kegiatan, misalkan pada proses pembelian dan proses penjualan.

C. Result Control

Result control adalah suatu pengendalian yang berfokus pada output yang ingin dicapai organisasi dengan pemberian *reward* dan *punishment* (Merchant dan Van der Stede, 2007). Pengendalian ini berkaitan dengan *reward* dan *punishment* yang akan diterima oleh karyawan berdasarkan hasil kerja mereka, maka dari itu karyawan diharuskan untuk dapat bertindak dan berfikir kreatif agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai. *Result Control* yang diterapkan pada sebuah perusahaan keluarga berdasarkan penelitian Efferin dan Hartono (2015), yaitu :

- *Project efficiency*

Efisiensi proyek diukur melalui anggaran proyek yang telah dibuat oleh pemimpinnya. Setiap anggaran dasarnya adalah lembar kerja sederhana yang digunakan untuk memprediksi keuntungannya.

- *Project completion*

Suatu tugas yang dibebankan kepada karyawan, diharapkan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang diinginkan oleh perusahaan. Apabila selama pengerjaan tugas tersebut terdapat banyak masalah, karyawan dapat melaporkannya kepada pemimpin sehingga akan dicari penyebab dan solusi untuk masalah tersebut.

- *Sales Productivity*

Berdasarkan penelitian Efferin dan Hartono (2015) pada suatu bisnis keluarga, terdapat dua cara untuk meningkatkan produktivitas penjualan, yaitu dengan cara tradisional dan *modern*. Cara tradisional dilakukan dengan musyawarah dan gotong royong. Sedangkan cara *modern* menerapkan taktik penjualan baru dan peninjauan kembali target, dan memperbaharui *reward* dan *punishment*.

3. Masalah-Masalah Dalam Pengendalian Manajemen.

Dalam suatu perusahaan tentunya memiliki masalah yang berkaitan dengan karyawannya. Permasalahan yang berkaitan dengan karyawan menurut Merchant & Van der Stede (2007) yaitu *lack of direction*, *motivational problems*, dan *personal limitations*.

1. Lack of Direction

Lack of direction adalah salah satu masalah pengendalian yang terjadi akibat kurangnya komunikasi serta pengarahan yang diberikan manajer terhadap karyawannya sehingga karyawan tidak mengerti tujuan dari organisasi tersebut dan tidak mengerti apa yang harus dilakukan.

2. Motivational Problems

Motivational problems adalah masalah motivasi yang ditimbulkan karena karyawan tidak melakukan apa yang harus mereka lakukan padahal mereka mengetahui apa yang harus dilakukan karena kurangnya motivasi dari organisasi.

3. Personal Limitations

Meskipun para karyawan sudah mengetahui apa yang menjadi tugasnya dan telah memiliki motivasi kerja, namun terkadang mereka tetap tidak dapat melaksanakan dengan baik karena adanya keterbatasan pada dirinya sendiri.

4. Gaya Kepemimpinan

Menurut Yukl (2010) dalam Efferin dan Hartono (2015) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang harus dilakukan dan memberitahu bagaimana cara melakukannya, dan proses kepemimpinan adalah proses yang dilakukan untuk membekali seorang individual dan memetik hasil yang dilakukan seorang individual tersebut untuk memenuhi tujuan yang ingin dicapai. Kepemimpinan itu sangat penting karena akan berpengaruh pada efektivitas organisasi. Schein (2010) dalam Efferin dan Hartono (2015) juga berpendapat bahwa cara berpikir kewirausahawan seorang pemimpin tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya akan menciptakan kondisi untuk pembentukan budaya dan evolusi. Nilai-nilai yang ditanamkan oleh seorang pemimpin dianggap sebagai sumber dari budaya organisasi untuk menciptakan keterkaitan internal antar anggota organisasi. Menurut Jogulu (2010) Kepemimpinan secara budaya dianggap menjadi satu kesatuan karena budaya sosial memiliki ekspektasi mengenai peran dari kepemimpinan dan karakteristik yang seharusnya dilakukan di masyarakat. Maka dari itu, seorang pemimpin harus tahu skill kepemimpinan dan pengetahuan yang dianut di masyarakat guna mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang lain di tempat yang berbeda. Gaya kepemimpinan menurut Yukl (2010) dibedakan menjadi 3 jenis yaitu :

A. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin Karismatik memiliki pengaruh yang besar dan mendalam bagi para pengikutnya melalui pesona pribadinya. Pengikut menilai bahwa nilai-nilai yang dianut dalam pemimpin itu benar dan secara emosional mereka merasa terlibat dalam misi organisasi sehingga mereka akan berusaha untuk memberikan performa terbaik demi kesuksesan pencapaian misi organisasi. Beberapa ciri dari kepemimpinan karismatik antara lain :

- **Menyampaikan sebuah visi yang menarik.** Seorang pemimpin yang karismatik biasanya muncul dengan memberikan solusi yang tidak biasa

dalam kondisi yang kritis. Kemampuan untuk melihat sesuatu yang tidak bisa dilihat oleh bawahannya membuat seorang pemimpin karismatik menjadi pemimpin yang luar biasa.

- **Menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif dalam menyampaikan visinya.** Pengikut akan menilai bahwa seorang pemimpin yang bisa mengkomunikasikan visi dan misinya secara emosional adalah seorang pemimpin yang karismatik.
- **Sifatnya yang anti mainstream.** Seorang pemimpin karismatik cenderung mengambil keputusan yang tidak bisa dipikirkan oleh orang biasa dalam mencapai tujuannya.
- **Pengorbanan diri.** Seorang pemimpin yang karismatik selalu dilihat ketika seorang pemimpin tersebut berani mengorbankan dirinya demi pengikut-pengikutnya.
- **Selalu percaya diri dan optimis.** Seorang pemimpin yang selalu optimis dalam pencapaiannya akan dianggap sebagai seorang pemimpin yang karismatik.

B. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang transaksional akan memotivasi pengikutnya dengan memberikan hukuman dan penghargaan sebagai timbal balik atas kinerja pengikutnya. Mereka akan melibatkan nilai-nilai yang relevan dengan proses pertukaran. Proses pertukaran akan membuat pengikutnya patuh atas permintaan yang diinginkan oleh pemimpin namun kurang memberikan rasa antusias oleh para pengikutnya sehingga pengikut cuma berpikir untuk menyelesaikan tugasnya dan mendapatkan penghargaan terhadap tugas yang diselesaikan pengikutnya tersebut.

C. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang transformasional menciptakan nilai-nilai moral pada pengikutnya untuk meningkatkan kesadaran beretika dalam organisasi. Para pengikut dapat termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan organisasi

dari mereka (Bass , 1985 dalam Timothy et al. 2011). Seorang pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya dengan dengan cara:

- **Mengkomunikasikan visi misi dengan jelas.** Seorang pemimpin transformasional akan mengkomunikasikan visi dan misinya dengan jelas kepada pengikutnya mulai dari bagaimana seorang pemimpin menjelaskan visi dan misi kepada pengikutnya tentang tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpinnya, dan bagaimana cara visi dan misi tersebut bisa tercapai. Hal ini harus disampai terus menerus pada setiap kesempatan dan cara-cara yang berbeda.
- **Memimpin dengan memberikan contoh.** Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari dan harus dilakukan secara konsisten, bukan hanya saat diperlukan saja.
- **Memberikan kewenangan kepada pengikut untuk mencapai visi misi organisasi.** Pemimpin akan meminta pengikutnya untuk menentukan caranya sendiri dalam mencapai visi dan misi organisasi. Para pengikut harus bertanggung jawab atas semua yang dilakukan dalam mencapai visi dan misi organisasi tersebut.

5. Gaya Kepemimpinan pada perusahaan keluarga

Menurut Efferin dan Hartono (2015) gaya kepemimpinan ada 3 karakteristik, yaitu *Bapak model*, *concentric circle of trust*, dan Tarik ulur.

A. Bapak model

Kepemimpinan Bapak model adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemilik perusahaan dengan cara memberikan contoh sikap yang harus dilakukan oleh bawahannya sehingga bawahannya bisa mengerti dan melakukan apa yang harus dilakukan dan apa yang diinginkan oleh pemilik perusahaan. Dalam kepemimpinan ini, bawahan menganggap pemilik perusahaan sebagai seorang “bapak” yang menuntun dan menganggap pemilik usaha sebagai seorang orang tua kedua yang ada di tempat kerja. Dalam menjalankan kegiatan sehari-harinya, pemilik pengusaha sebagai seorang pemimpin menyelesaikan masalahnya dengan kepala dingin dan memberikan hukuman kepada bawahannya dan menasihati

bawahannya supaya tidak membuat kesalahan yang sama lagi dan seorang pemimpin seperti ini akan menegur semua bawahannya yang terlibat di dalamnya karena mereka tidak mengikuti aturan yang berlaku dan akhirnya ada salah satu bawahan yang melakukan kesalahan tersebut.

B. Concentric Circle of Trust

Menurut Efferin dan Hartono (2015) seorang pemimpin perusahaan tidak bisa secara langsung mengawasi setiap aktivitas yang ada di perusahaan. Tetapi seorang pemilik perusahaan bisa mengetahui aktivitas perusahaannya melalui orang-orang yang dipercayainya, Seperti tangan kanannya, atau anak kandung dan istrinya.

Dalam concentric circle of trust ini, semakin dekat lapisan mendekati pemilik perusahaan, semakin patuh dan setia terhadap pemilik perusahaan dan sebaliknya, semakin jauh lapisan menjauhi pemilik perusahaan, maka semakin kurang patuh dan kurang setia terhadap pemilik perusahaan. Orang yang berada dekat dalam lingkaran akan memberikan banyak informasi kepada pemilik perusahaan dan akan patuh pada perintah-perintah yang diperintahkan pada pemilik perusahaan. Ikatan keluarga bukanlah salah satu faktor kedekatan antar pemilik perusahaan dan orang-orang yang dikenalnya, melainkan kesetiaan, kemampuan, pengalaman, dan nilai positif dari individu juga harus dipertimbangkan. Kesetiaan, kemampuan, pengalaman, dan nilai positif individu tergantung dari penilaian pemilik perusahaan. Tidak masalah bagaimana tingkah laku bawahan yang berada di dalam lingkaran atau diluar lingkaran, tetapi yang dipermasalahkan adalah seberapa konsisten bawahan bisa menjaga tingkah lakunya dan kinerjanya dalam memenuhi ekspektasi pemilik perusahaan.

C. Tarik Ulur

Menurut Efferin dan Hartono (2015) Tarik ulur merupakan penggunaan pendekatan halus dan keras pada waktu yang tepat. Pemilik usaha harus cermat dalam menggunakan taktik ini supaya bawahan merasa dirinya telah diberdayakan, dan pemilik usaha juga harus berhati-hati karena bawahan bisa melakukan

seenaknya sendiri jika terlalu banyak menggunakan pendekatan halus atau sebaliknya. Jika sesuatu berjalan sesuai dengan ekspektasi, maka seorang pemimpin akan memberikan otoritas kepada bawahan itu sendiri tanpa campur tangan dari pemimpin perusahaan. Tetapi, seorang pemilik usaha juga harus punya otoritas untuk ikut serta dalam membantu bawahan ketika pemilik usaha merasa itu sesuatu yang penting.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *applied research* karena berawal dari masalah yang terjadi pada perusahaan CV. Jasindo Elektronik yang kemudian peneliti akan memberikan rekomendasi terkait masalah tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk meneliti objek penelitian secara mendalam. Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang berusaha menjelaskan sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh perusahaan CV. Jasindo Elektronik. Apakah permasalahan yang terjadi pada sistem pengendalian manajemen berbasis *familiness* yang telah diterapkan oleh CV. Jasindo Elektronik? Apa rekomendasi yang dapat dilakukan terhadap sistem pengendalian manajemen tersebut?

Penelitian ini hanya dilakukan di perusahaan CV. Jasindo Elektronik saja tanpa melibatkan pelanggan dan pemasok. Penelitian ini hanya mencakup pemimpin, anggota keluarga dan karyawan toko. Data yang diperoleh dengan menggunakan metode pengumpulan data seperti wawancara dan observasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Terdapat beberapa masalah yang sering terjadi di Perusahaan CV. Jasindo Elektronik, hal ini diketahui pada saat kegiatan observasi maupun wawancara dilakukan dengan pemilik dan seluruh karyawan yang bekerja di CV. Jasindo Elektronik.

A. Cultural Control berbasis Familiness

Nilai	Dampak	
	Keluarga	Non-Keluarga

Hirarki Kewenangan	Negatif	Positif
Integritas	Positif	Negatif
Kepercayaan	Positif	Negatif
Toleransi	Negatif	Negatif

- Hirarki Kewenangan

Hirarki kewenangan memiliki dampak negatif pada keluarga karena pemilik perusahaan tidak pernah mendengarkan saran yang diberikan oleh anaknya, contoh konkrit dari kejadian ini adalah ketika melakukan penjualan kepada pelanggan. Pemilik perusahaan bisa menjual barang kepada pelanggan dengan harga modal, sehingga perusahaan pun bisa merugi karena penjualan yang dilakukan tidak membuahkan keuntungan bagi perusahaan, anak pemilik perusahaan sudah memberikan saran untuk tidak melakukan penjualan kepada pelanggan, tetapi pemilik tetap berisi keras untuk menjual barang dengan harga modal. Hal ini menyebabkan nilai hirarki kewenangan pada keluarga menjadi negatif.

Dilain pihak, hirarki kewenangan pada karyawan memiliki dampak positif, karena menurut dari observasi penulis, ketika buruh sedang melakukan kegiatan operasional, pemilik perusahaan sering menyuruh buruh untuk mengerjakan pekerjaan yang lain, contoh konkritnya adalah ketika buruh sedang memasukkan kulkas ke pick up, pemilik perusahaan langsung menyela pekerjaan buruh dan menyuruh buruh untuk mengambil TV yang ingin dibeli pelanggan.

- Kepercayaan dan Integritas

Integritas memiliki dampak positif pada keluarga karena anak pemilik perusahaan mengerti kenapa perusahaan CV. Jasindo Elektronik berdiri dan menjadi salah satu sumber utama untuk menafkahi keberlangsungan hidup keluarganya. Hal ini dibuktikan ketika wawancara dengan anak pemilik perusahaan, anak pemilik perusahaan harus membuka toko ketika pemilik perusahaan pergi ke luar negeri untuk kepentingan keluarga. Anak pemilik menggantikan pekerjaan orang tuanya untuk menjalankan perusahaan sehingga kegiatan operasional pun tetap berjalan tanpa adanya pemilik perusahaan.

Dilain pihak, integritas memiliki nilai negatif pada karyawan, karena karyawan perusahaan memiliki kedisiplinan yang rendah dan suka melakukan kesalahan yang sama berkali-kali. Contoh konkrit kedisiplinan yang rendah yang dilakukan oleh karyawan adalah selalu mencuri waktu ketika istirahat. Sehingga suasana kegiatan operasional menjadi tidak kondusif dan pemilik perusahaan selalu emosi karena karyawan selalu melakukan kesalahan yang sama berkali-kali.

- Toleransi

Toleransi memiliki dampak negatif pada keluarga karena ketika salah satu anggota keluarga melakukan kesalahan, maka kesalahan tersebut akan dimaafkan oleh pemilik perusahaan tanpa harus menghukum anggota keluarga. Contoh konkritnya adalah ketika anak pemilik perusahaan memberikan kredit kepada kenalannya, pemilik perusahaan sudah mengetahui bahwa kenalan dari anak pemilik tidak memiliki itikad baik dalam membayar utang, tetapi anak pemilik berisikeras untuk memberikan kredit kepada kenalannya, maka dari itu anak pemilik melakukan kesalahan dan sampai sekarang kenalannya masih berutang kepada perusahaan.

Toleransi memiliki dampak negatif pada karyawan karena pemilik perusahaan tidak pernah memberikan toleransi kepada karyawan.

Kesimpulan yang ada pada cultural control pada perusahaan CV. Jasindo Elektronik adalah pemilik perusahaan tidak pernah membangun kultur yang ada pada perusahaan sehingga karyawan mengejar tujuan pribadinya sendiri daripada mencapai tujuan perusahaan.

B. Process Control

Masalah yang terjadi pada *process control* perusahaan adalah sebagai berikut:

- Aktivitas Pengantaran Barang Dagang

Masalah yang terjadi dalam aktivitas pengantaran barang dagang terjadi karena adanya rasa iri diantara supir angkut dan kernet. Pengantaran yang dilakukan di perusahaan ada dua jenis, yaitu pengantaran ke ekspedisi dan ke pelanggan langsung, Dua jenis pengantaran ini memiliki gaji yang sama di perusahaan, tetapi pengantaran ke ekspedisi tidak mendapatkan tip dari pihak yang terlibat, sedangkan

pengantaran ke pelanggan langsung mendapatkan tip dari pelanggan. Hal ini memicu *motivational problem* pada perusahaan CV. Jasindo Elektronik.

- **Aktivitas Penyimpanan Barang Dagang.**

Masalah yang terjadi dalam aktivitas penyimpanan barang dagang karena cerobohnya anak pemilik perusahaan ketika sedang melakukan kegiatan operasional. Hal ini terjadi karena ketika kegiatan operasional sedang berjalan, anak pemilik tidak sengaja tidak mengunci pintu ruangan yang ada di gudang perusahaan, sehingga pintu pun terbuka dan buruh mengambil kesempatan untuk mencuri barang yang ada di ruangan kecil yang ada di gudang.

- **Aktivitas Penjualan Barang Dagang di Gudang**

Aktivitas ini merupakan aktivitas yang menguntungkan bagi perusahaan, karena menurut wawancara yang ada di perusahaan yang dilakukan penulis ke pemilik perusahaan, penjualan yang ada di gudang bisa mendapatkan untung sebesar Rp. 2 juta sampai Rp. 3 juta satu hari. Hal ini merupakan keuntungan bagi perusahaan, namun menurut penulis, hal ini merupakan hal yang tidak boleh dilakukan, karena gudang bukan tempat untuk berjualan, tetapi untuk melakukan penyimpanan barang. Karena di gudang tidak memiliki kasir, sehingga penerimaan kas pun menjadi tidak jelas oleh siapa. Kelemahan yang mungkin terjadi pada aktivitas ini adalah adanya kerjasama dari admin gudang dan admin toko. Karena admin gudang tidak mengetahui berapa harga barang yang ada di perusahaan, sehingga untuk melakukan kecurangan, admin gudang harus bekerjasama kepada admin toko.

- **Aktivitas Pemberian Kredit**

Masalah yang terjadi pada aktivitas ini adalah ketika anak pemilik perusahaan memberikan kredit kepada kenalannya, pemilik perusahaan sudah mengetahui bahwa kenalan dari anak pemilik tidak memiliki itikad baik dalam membayar utang, tetapi anak pemilik berisikeras untuk memberikan kredit kepada kenalannya, maka dari itu anak pemilik melakukan kesalahan dan sampai sekarang kenalannya masih berutang kepada perusahaan.

Kesimpulan dalam *process control* pada perusahaan CV. Jasindo Elektronik adalah pemilik perusahaan tidak pernah menerapkan sistem

pengendalian manajemen secara formal, pemilik perusahaan cuma menerapkan sistem pengendalian manajemen secara informal, yaitu memberitahukan peraturan-peraturan yang ada di perusahaan secara mulut kemulut kepada karyawan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka berikut ini beberapa rekomendasi yang diberikan :

A. Membangun Budaya *Familiness*

Membangun Budaya *Familiness* pada CV. Jasindo Elektronik adalah dengan cara membangun interaksi pada anggota keluarga dan karyawan non keluarga. Interaksi yang diperlukan adalah interaksi formal dan interaksi informal. Interaksi formal merupakan interaksi yang dilakukan dengan cara berbincang-bincang tentang pekerjaan, hal ini sebenarnya tidak akan dilakukan oleh karyawan non keluarga, karena ketika karyawan non keluarga membahas apa yang terjadi ketika kegiatan operasional perusahaan maka takutnya akan menyinggung perasaan pemilik perusahaan. Maka dari itu pemilik perusahaan harus melakukan interaksi informal seperti makan bersama, melakukan pelatihan, olahraga bersama, dan blusukan. Hal ini menyebabkan karyawan non keluarga merasa diperhatikan oleh pemilik perusahaan dan karyawan non keluarga akan lebih terbuka kepada pemilik perusahaan.

B. Membuat Sistem Pengendalian Manajemen secara Formal

Pembuatan Sistem Pengendalian Manajemen secara formal berguna untuk perusahaan supaya karyawan non keluarga memahami apa saja peraturan yang ada di perusahaan dan karyawan tidak akan berani melanggar peraturan yang ada di perusahaan. Sistem Pengendalian Manajemen secara Formal dibuat juga untuk menentukan apakah karyawan non keluarga melakukan pekerjaan sesuai dengan visi dan misi yang diharapkan oleh perusahaan dan pemilik perusahaan akan memberikan *reward* kepada karyawan non keluarga jika karyawan keluarga bekerja sesuai dengan visi dan misi perusahaan dan memberikan *punishment* jika tidak sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

C. Memberlakukan sistem rolling

Sistem rolling diberlakukan kepada supir angkut perusahaan supaya supir angkut mendapatkan bonus yang merata setiap kali ada pengantaran. Jadi setiap supir angkut dan kernet akan mendapatkan giliran mengantarkan ke pelanggan maupun ke ekspedisi. Hal ini juga menghindari supir angkut dan kernet untuk melakukan kecurangan seperti mencuri waktu istirahat dan bekerja sesuai dengan kehendak pemilik perusahaan.

D. Menghapus aktivitas penjualan di gudang.

Penjualan yang ada di gudang dieliminasi karena gudang merupakan tempat untuk menyimpan barang, bukan menjual barang, karena gudang tidak memiliki kasir. Maka dari itu untuk menyelesaikan masalah ini adalah mengeliminasi aktivitas penjualan di gudang dan menggantinya menjadi sistem pemesanan di gudang. Jadi secara singkatnya ketika pelanggan datang ke gudang untuk membeli barang maka pihak gudang akan menerima pesanan dari pelanggan, dan pihak gudang akan mengkomunikasikan ke pihak toko barang apa saja yang ingin dibeli oleh pelanggan. Besoknya ketika dokumen dan barang sudah disiapkan maka barang akan diberikan ke pelanggan dan juru tagih akan menagih satu hari setelah pelanggan menerima barang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M.A., Bouwens, J., dan Van Lent, L. (2010). Leadership and Control System Design. *Management Accounting Research*, Vol. 21: 2-16.
- Carlock, Randle S., dan Ward, John L. (2010). *When Family Business Are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*, Palgrave Macmillan, London.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., dan Litz, R. (2003). A Unified System Perspective of Family Firm Performance, *Journal of Business Venturing*, 18, 467-472.
- Efferin, S., Hartono, M.S. (2015). Management control and leadership styles in family business", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 11 Iss 1 pp. 130 – 159
- Efferin, S. and Soeherman, B. (2010), *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi (Sun Zi's the Art of War and Management*

Control System: Philosophy and Application), PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, Indonesia.

Pearson, A.W., Jon, C.C., dan Jon, C. Shaw. (2008). Toward a Theory of Familiness : A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 293-311.

SWA, 2013. Peralihan Generasi Tantangan Terberat Perusahaan Keluarga. <http://swa.co.id/swa/headline/peralihan-generasi-tantangan-terberat-perusahaan-keluarga> (Diunduh tanggal 10 Juni 2013).

Timothy, O., Andy, O., Victoria, A., dan Idowu, N. 2011. Effect of Leadership Style on Organizational Performance : A Survey of Selected Small Scale Enterprise in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol 17 : 100-111.

Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*, 7th ed., Pearson Education, Inc., NJ.