

## **Implikasi Gaya Kepemimpinan dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Loyalitas Karyawan di CV.X Blitar**

**Christine Shelley Candrawinata, Sujoko Efferin**

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika Jurusan Akuntansi**

[chrishelnata@yahoo.com](mailto:chrishelnata@yahoo.com)

Intisari - Dalam penelitian ini akan membahas tentang bagaimana untuk meingkatkan pemahaman mengenai peranan gaya kepemimpinan dan juga sistem penegendalian manajemen terhadap loyalitas karyawan Penelitian ini menggunakan objek suatu usaha pengecetan aluminium yang berada di Surabaya. Penelitian ini ingin menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang atasan dan sistem pengendalian manejemen saling berkaitan satu sama lain dan saling mendukung dalam mewujudkan dan menciptakan loyalitas karyawan. Jika gaya kemimpinan yang di bentuk sudah baik maka dapat membentuk sistem pengendalian manajemen yang baik serta efektif sehingga nantinya akan memberikan kenyamanan bagi karyawan sehingga menciptakan loyalitas karyawan akan lebih meningkat

Kata kunci : Kepemimpinan, Sistem pengendalian manajemen, Loyalitas karyawan

*Abstract - This research will discuss about how to improve understanding about the role of leadership style and also management control system to employee loyalty . This study uses the object of a swayalan business located in Blitar.. This research wants to show that the leadership style of a boss and management control system are mutually related to each other and support each other in realizing and creating employee loyalty. If the leadership style is in good shape then it can establish a good management system as well as effective control so that later will provide comfort for employees so as to create employee loyalty will be further increased*

*Keywords: Leadership, Management control system, Employee loyalty*

### **PENDAHULUAN**

Di dunia begitu banyak ditemukan perusahaan yang sukses dalam mempertahankan dan mengembangkan perusahaannya di jaman era yang memiliki banyak pesaing ini, namun tidak bagi Negara Indonesia. Berdasarkan survei Towers Watson, perusahaan konsultan SDM (sumber daya manusia) global, kemampuan

merekrut dan mempertahankan karyawan terbaik menjadi tantangan perusahaan di Indonesia. Kondisi ini karena mereka kesulitan memahami faktor-faktor yang mendorong loyalitas dan *engagement* para pekerja profesional di Tanah Air terhadap perusahaan mereka. Pandangan karyawan terhadap organisasinya akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap pekerjaannya, dimana komitmen akan menentukan loyalty karyawan (Kumar dan Shekhar, 2011). Oleh karena itu perusahaan harus mampu menjalin hubungan baik dengan karyawan dengan cara mengerti apa yang diinginkan oleh karyawan merupakan salah satu cara untuk memenangkan hati karyawan. Setelah memenangkan hati karyawan maka karyawan akan merasa nyaman dan loyal pada. Loyalitas yang timbul dari perusahaan akan membawa dampak positif terhadap perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan tidak dapat dipisahkan. Sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan tidak dapat dipisahkan. Tidak ada kepemimpinan tanpa kontrol manajemen dan sebaliknya. Sistem pengendalian manajemen didefinisikan sebagai sistem di dalam lingkungan sosial, budaya, politik dan ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dan untuk mengelola internal dan eksternal interdependensi (Efferin dan Hopper, 2007). Maka seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya akan membentuk suatu sistem pengendalian manajemen dalam mengatur karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian yang ada sebelumnya lebih berfokus pada peran gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan terhadap dalam suatu perusahaan. Masih terbatas penelitian yang meneliti tentang bagaimana gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dapat berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Maka dari itu penulis ingin melakukan penelitian dengan topik kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen terkait dengan loyalitas karyawan.

## **TELAAH TEORITIS**

Efferin dan Hartono (2012), mengatakan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen dan kepemimpinan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan. Tidak ada kepemimpinan tanpa Sistem Pengendalian Manajemen dan juga sebaliknya. Sistem Pengendalian Manajemen yang dibentuk oleh suatu perusahaan akan berjalan dengan baik jika diimbangi dengan gaya kepemimpinan yang baik pula. Gaya kepemimpinan seorang atasan sangat berperan penting dalam hal bagaimana mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika seorang pemimpin tidak dapat mengimplementasikan maksud dari tujuan perusahaan kepada karyawan dengan benar, maka karyawan pun juga akan sulit dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Maka dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat disetiap organisasi untuk membimbing dan mengarahkan para karyawannya.

Efferin dan Hopper (2007), mengatakan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sistem dalam social, budaya, politik, dan ekonomi yang digunakan oleh manajemen dalam menyalarkan perilaku karyawan dan tujuan organisasi dan untuk mengolah hubungan eksternal maupun internal. Maka dalam hal ini Sistem Pengendalian Manajemen akan menjadi sarana bagi seorang pemimpin untuk menyalurkan tujuan perusahaan yang akan dicapai. Gaya kepemimpinan dan Sistem Pengendalian Manajemen akan membantu untuk mengarahkan karyawan bagaimana bertindak dan bertingkah laku agar sesuai dengan pencapaian tujuan perusahaan. Sistem Pengendalian Manajemen akan menjadi kontrol bagaimana para karyawan harus bertindak didalam suatu perusahaan agar mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu karyawan yang dimiliki oleh perusahaan juga berperan penting bagaimana dalam pencapaian kesuksesan sebuah perusahaan.

Terdapat 4 macam pengendalian yang biasanya digunakan oleh perusahaan, dimana pengendalian ini akan berfokus bagaimana membatasi tingkah laku karyawan agar tidak melakukan hal yang dapat merugikan perusahaan dalam mencapai

tujuannya. Jika karyawan telah mencapai target yang telah ditentukan maka karyawan akan mendapatkan reward atas kerja keras yang mereka lakukan. Kemudian Sistem Pengendalian juga membentuk budaya sebuah organisasi dimana budaya organisasi ini membentuk pondasi yang kuat bagi perusahaan tersebut. Budaya organisasi pun ditanamkan kepada seluruh karyawan perusahaan yang bekerja dan bukan hanya kepada atasan saja, sehingga seluruh karyawan merasakan bahwa dirinya sangat terlibat dalam tempat bekerjanya.

Menurut Pandey dan Khare (2012), loyalitas karyawan muncul dari hasil suatu kepuasan, seperti kepuasan dalam pengakuan dan penghargaan, kondisi kerja, hubungan kerjasama antar sesama karyawan, dan hubungan dengan pihak atasan. Untuk memenuhi semua variable kepuasan yang akan membetuk loyalitas karyawan tersebut, maka di butuhkan seorang pemimpin yang dapat mewujudkan hal tersebut. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan Sistem Pengendalian Manajemen yang sesuai di harapkan karyawan dapat merasakan variable kepuasan tersebut. Jika karyawan telah merasakan variable kepuasan tersebut maka akan membuat karyawan menjadi nyaman dengan tempat kerjanya yang secara tidak langsung membuat karyawan menjadi enggan untuk berpindah tempat kerja dan akan membentuk suatu loyalitas kepada perusahaan tersebut.

Soe (2016) mengatakan bahwa hanya pengalaman bekerja yang baik yang mampu menciptakan *employee engagement* dan loyalitas. Hanya karyawan yang memiliki loyalitas tinggi yang mampu menjadi *experiencer* yang baik. Kemudian Soegandhi, et al., (2013), menjelaskan bahwa loyalitas seorang karyawan akan dapat tercipta jika karyawan tersebut telah merasakan kecukupan dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga para karyawan tersebut akan menjadi merasa betah dalam bekerja dalam suatu perusahaan.

Menurut Soe (2016), dalam buku *exist or extinct* ada 3 maca loyalitas yang ada yaitu:

1. Loyalitas transaksional, muncul karena adanya hubungan transaksi.
2. Loyalitas translogis, merupakan loyalitas yang terbangun karena manusia mengandalkan pikiran rasional dan irasional atau emosinya dalam menilai brand/produk sehingga terpicunya hubungan emosional.
3. Loyalitas transendensi, merupakan loyalitas yang melampaui batas batas pikiran dan kejiwaan. Loyalitas ini bekerja pada tingkat spiritual, seperti loyalitas pada agama.

Loyalitas diperlukan dalam perusahaan karena karyawan merupakan sumber daya penting bagi perusahaan karena karyawan yang loyalitas akan memudahkan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Jadi dapat dikatakan bahwa dengan adanya loyalitas dalam diri karyawan, maka ini merupakan satu keuntungan bagi perusahaan, karena karyawan menjadi lebih setia dan peduli terhadap perusahaan.

#### **METODE PENELITIAN**

Metode pengumpulan data yang di lakukan adalah wawancara dan observasi pada salah satu badan usaha swalayan yang berada di Blitar. Wawancara akan di lakukan dengan metode *semi structured interview*, dimana sebelum melakukan interview peneliti akan menyusun beberapa pertanyaan yang menyangkut dengan *research question*. Observasi yang dilakukan penulis akan dilakukan secara non-participant observation, dimana penulis datang langsung ketempat kejadian dan mengamati bagaimana jalannya perusahaan secara dekat, tapi tidak ikut dalam kegiatan perusahaan.

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Usaha yang dibangun tahun 1996 oleh pemiliknya dimulai oleh modal nekat dengan meminjam uang dari bank. Usaha ini pertama kali di buat di Blitar dengan mengikuti konsep supermarket Carrefour yaitu hipermarket. Setelah 20 tahun usaha ini telah menjadi sebuah persekutuan komanditer dengan memiliki 14 cabang di Kota Blitar dan sekitarnya. Beliau merupakan pemimpin yang sangat disiplin dan tegas dalam

membangun usahanya ini. Keputusan lebih banyak terpusat pada dirinya di bandingkan dengan istrinya yang menjadi wakil Beliau. Namun dibalik semua itu Beliau adalah orang yang tidak malu maupun segan untuk turun langsung ke tempat kerja dan memberikan pengarahan langsung kepada semua karyawannya. Gaya kepemimpinan yang terbentuk di CV. X ini adalah kepemimpinan transformasional dan Kharismatik.

Karakteristik kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh Beliau adalah Beliau memiliki sikap yang cukup idealis dan optimis dalam menjalankan usahanya, Beliau mempunyai semangat tinggi dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terlihat dari sikap Beliau yang selalu menekankan kecepatan dalam bekerja, membuat bawahannya ikut termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan cepat dan baik. Kemudian Beliau juga tidak segan untuk turun langsung ke lapangan untuk melihat, mengajarkan, dan memperbaiki masalah yang ada.

Karakteristik kepemimpinan kharismatik adalah sikap-sikap yang dimiliki dari pemilik membuat karyawannya menjadi kagum dan membuat Beliau menjadi panutan dalam bekerja. Karyawan melihat Bapak Hariadi sebagai seorang pemimpin yang dapat memberikan suatu hal yang baru bagi kehidupan mereka. Mereka ingin belajar dari Beliau agar dapat menjadi lebih baik lagi.

Dari karakteristik yang dimiliki oleh pemilik maka ada beberapa peraturan yang terbentuk untuk mengatur karyawan dalam bekerja di CV.X. Diantaranya seperti adanya peraturan yang mengatur jam kerja karyawan, dan mendapatkan pemotongan gaji jika mengalami keterlambatan. Kemudian Standar Operating Procedures yang ada di bagian penerimaan dan pendistribusian juga pada bagian penjualan toko/supermarket. Pada bagian toko/supermarket di haruskan memakai seragam pada saat bekerja. Karakteristik Beliau saat memimpin secara tidak langsung membentuk suatu pengendalian budaya kepada karyawannya.

Dikarenakan semua karyawan di kantor pusat CV. X merupakan masyarakat kota kecil dimana pendidikan mereka masih kurang sehingga pemikiran mereka pun juga

masih terbatas. Hal yang membuat mereka loyal terhadap tempat kerja mereka adalah gaji yang didukung oleh fasilitas tempat kerja dan sikap atasan dalam memberikan arahan. Bagi masyarakat kota kecil, mereka lebih gampang loyal jika telah menemukan suatu tempat yang nyaman dimana dapat memenuhi kebutuhan mereka sehingga mereka tidak lagi ingin berpindah tempat kerja.

Loyalitas yang diberikan oleh karyawan sendiri saat ini adalah menolak tawaran pekerjaan lain walaupun di tawarkan gaji yang lebih tinggi, mereka tetap mempertimbangkan bagaimana kenyamanan yang terdapat di tempat kerja mereka sekarang. Kemudian bagaimana karyawan berproses dalam bekerja dimana walaupun tidak diawasi mereka tetap melakukan pekerjaan dengan benar. Karyawan juga memberikan masukan kepada pemilik atau pemimpin mereka yang berhubungan dengan kelanjutan maupun inovasi untuk kelanjutan tempat kerja mereka dimana hal ini menunjukkan mereka peduli terhadap tempat kerja mereka. Karyawan juga mematuhi dan menaati peraturan yang di tempat kerja yang menunjukkan sikap bahwa mereka menghormati tempat kerja mereka, dan dengan juga menunjukkan sikap tetap ingin bekerja di tempat kerja tersebut.

Adanya action control dan cultural control sendiri berpengaruh terhadap loyalitas mereka. Dimana action control bersifat terikat dengan adanya pemotongan gaji sehingga membuat karyawan mau tidak mau harus selalu masuk dan juga tepat waktu agar tidak mendapatkan pemotongan gaji, karena gaji sendiri merupakan faktor utama mereka bekerja. Dengan adanya penerapan cultural control yang di lakukan oleh pemilik dengan cara interaksi langsung dengan bawahan menciptakan suatu kebersamaan yang membuat karyawan menjadi betah dan juga nyaman terhadap tempat kerja mereka.

### **IMPLIKASI TEORITIS**

Ineson et al. (2012), menunjukkan bahwa lingkungan kerja, suasana dan orang-orang adalah kontributor paling penting untuk loyalitas dan gaji menjadi peringkat terendah jika karyawan telah menemukan rasa nyaman di tempat bekerja. Namun pada

penelitian pada CV.X menunjukkan bahwa gaji menjadi alasan utama untuk membuat mereka untuk tetap bekerja, kemudian lingkungan dan fasilitas kerja, suasana, dan orang-orang sekitar menjadi factor lain yang mendukung untuk membuat karyawan menjadi loyal. Gaji menjadi factor utama untuk tetap bekerja karena karyawan di CV.X dimana mereka membutuhkan uang untuk tetap melangsungkan hidup. Kemudian yang mendukung karyawan untuk tetap bekerja adalah fasilitas kerja seperti diberi makan siang, pembagian kerja, dan waktu istirahat yang cukup.

Menurut Soe (2016), loyalitas transaksional, muncul karena adanya hubungan transaksi. Jika dilihat dari faktor yang membuat karyawan loyal, mereka lebih banyak dipengaruhi dalam hal material. Mulai dari pemberian gaji/THR, atau pemberian uang makan siang dan juga adanya peminjaman dari atasan. Dalam hal ini dapat di kategorikan menjadi loyalitas transaksional karena adanya sifat mengikat pada karyawan untuk keluar dari ikatan kerja.

Menurut Soe (2016), Loyalitas transendensi, merupakan loyalitas yang melampaui batas batas pikiran dan kejiwaan, bekerja pada tingkat spiritual. beberapa karyawan mengaku bahwa mereka tetap memilih untuk bekerja di CV.X walaupun tempat lain menawarkan gaji yang lebih tinggi namun belum tentu tempat kerja yang baru akan menawarkan kerja yang sama nyamannya dengan tempat kerja sekarang. Hal ini juga didukung oleh adanya rekreasi bersama antar atasan dan juga bawahan di CV.X setahun sekali, dimana hal ini meningkatkan rasa kebersamaan antar atasan dan juga bawahan. Rasa kebersamaan ini dapat berpengaruh terhadap keputusan mereka untuk tetap tinggal atau tidak di tempat kerja mereka.

Soegandhi, et al., (2013) menjelaskan bahwa loyalitas seorang karyawan akan dapat tercipta jika karyawan tersebut telah merasakan kecukupan dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga para karyawan tersebut akan menjadi merasa betah dalam bekerja dalam suatu perusahaan. Yuliandri dalam Soegandhi,et al., (2013) loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tinjauan kesejahteraan,



suasana kerja, serta upah yang diterima dari perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan temuan yang terdapat di CV.X ini. Karyawan menjadi merasa betah bekerja dikarenakan mereka merasakan kepuasan financial dimana kepuasan financial tersebut memenuhi kebutuhan hidup mereka, sehingga gaji/upah menjadikan factor utama mereka untuk tetap bekerja di CV.X. Selain karena gaji, karyawan juga merasa betah karena didukung oleh fasilitas tempat kerja dimana mereka mendapatkan istirahat yang cukup dan juga mendapatkan jatah makan siang dan juga merasakan adanya fasilitas pinjaman uang dari pemimpin mereka. Serta atasan yang dianggap dapat memimpin secara baik dalam pekerjaan. Hal-hal tersebut membuat karyawan menjadi loyal dan juga merasa berat untuk berpindah tempat kerja.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Efferin, S. dan Hartono, M. S. 2012. *“Management Control and Leadership Styles in Family Business”*. 3<sup>rd</sup> GAOC conference, 14-17 July 2012, Sunway University, Malaysia.
- Efferin, S. dan Hopper, T. 2007. *“Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company”*. Accounting, Organizations and Society 32 (2007) 223–262
- Ineson, Elizabeth M., Benke, Eszter, dan Laszlo, Jozsef. 2012. *“Employee Loyalty in Hungarian hotels”*. International Journal of Hospitality Management.
- Kumar, Dr. D.N.S dan Shekhar, Dr. Nandini. 2011. *“Perspectives Envisaging Employee Loyalty – A Case Analysis”*.
- Phandey dan Khare. 2012. *Impact Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Loyalty* . International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research Vol. 1 Issue 8, August 2012, ISSN 22 77 3630
- Saputra, et al., 2016. **Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan..** e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)
- Soe, B. 2016. *Exist or Extinct*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Soegandhi, et al.,(2013). **Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim.** AGORA Vol. 1, No. 1, (2013)
- Suharti, Lieli dan Suliyanto, Dendy. 2012. *“The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impact toward Employee Loyalty”*. World Review of Business Research . Vol. 2. No. 5. September 2012. Pp 128-139.