

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PENERAPAN *FORMAL CONTROL* UNTUK MENGATASI *MOTIVATIONAL PROBLEM* DI PT “W”  
SURABAYA**

**Felita Sumartono, Wiyono Pontjoharyo**

**Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika**

**felitasumartono@gmail.com**

***Abstract***

*This research aims to analyze the linkages leadership style and formal control to resolve employee motivational problem in family business using the form explanatory research. Motivated by the dissatisfaction of factory employees to the policy of the family business entity causing the decrease of work motivation of employees, leader as a change agent is expected to be someone who can bring change by influencing others to do something including to control employee motivation. Based on these thoughts, this research considered as an interesting research.*

*This type of research is applied research with qualitative approach method. This research trying to give recommendations with formal controls that have not been effectively and fully applied by looking at the leadership style so the employee motivational problem can be solved. The results showed that leaders in the business entity has the type of transformational leadership. This study also show that employees who work at the factory having problem of motivation caused by job dissatisfaction related to hygiene factors from Herzberg theory as working condition, technical supervision, pay, company policy and administration, and status. Therefore, the required action control and result control in order to adjust individual goals and objectives of the business entity.*

**Keywords : *action control, result control, leadership style, motivational problem***

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Pemimpin sebagai agen perubahan (*agent of changes*), diharapkan menjadi seseorang yang mampu membawa perubahan dengan mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu, termasuk untuk mengendalikan motivasi karyawan. Syafii, dkk (2015) menyatakan bahwa gaya mempengaruhi motivasi dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan, sehingga gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh positif atau bahkan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan memiliki ciri khas masing-masing dan berasal dari diri manusia. Menurut O'Moore dan Lynch (2007), agar karyawan merasa tertarik dan tertantang dalam melakukan pekerjaan, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang menarik dan dapat memberikan energi bagi karyawan untuk bekerja mencapai tujuan

organisasi masa panjang. Berdasarkan kedua pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin akan menentukan bagaimana kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Sebuah survei yang dilakukan oleh Mazars (2015) mengungkapkan bahwa 25% dari karyawan lebih termotivasi dibanding dengan keadaan di tahun lalu. 64% karyawan mengatakan manajemen perlu untuk berbuat lebih banyak untuk meningkatkan motivasi dan 41% karyawan mengatakan tujuan bisnis adalah faktor kunci yang memberikan motivasi. 64% pengusaha memotivasi karyawan dengan memberikan pelatihan dan kesempatan untuk berkembang, dari survei ini dapat disimpulkan bahwa faktor motivasi merupakan kunci penting karyawan untuk dapat mencapai tujuan badan usaha. Karyawan yang lebih termotivasi akan lebih bahagia, sehat, dan ingin datang untuk bekerja, sedangkan kurangnya motivasi karyawan dapat memiliki implikasi serius bagi tingkat absensi dan keterlibatan karyawan. Rendahnya semangat kerja karyawan juga dapat merugikan pencapaian tujuan bisnis dan profitabilitas organisasi.

Hasil riset berpuluh tahun yang dilakukan oleh Brian Morgan yang dikutip dalam majalah SWA (2015) menyatakan pemimpin sukses yang ternyata sangat beragam. Ada yang esentrik, konformis, selalu khawatir, ada yang sangat santai, beberapa orang sangat memesona dan hangat, serta beberapa lainnya memiliki kepribadian yang sangat kaku dan cenderung pendiam. Tidak ada kepemimpinan yang bebas konteks, dan efektivitas kepemimpinan sebagian besar sangat bersifat *situational*. Jenis model kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional, dapat dipastikan selalu efektif dalam segala situasi dan semua waktu. Filosofi seorang pemimpin harus cukup fleksibel untuk dapat beradaptasi dengan situasi dan perubahan zaman. Organisasi membutuhkan campuran teknik kepemimpinan transaksional dan transformasional untuk dapat menyelesaikan pekerjaan (SWA, 2015), selain itu, gaya kepemimpinan harus tetap didukung oleh sistem pengendalian manajemen yang baik untuk memastikan bahwa tindakan yang dilakukan karyawan telah sesuai dengan tujuan badan usaha.

Penelitian yang dilakukan oleh Gallup.com (2013), menunjukkan hanya 8% karyawan di Indonesia yang memiliki level *engagement* yang tinggi, komitmen, dan motivasi yang kuat terhadap pekerjaannya, sementara sisanya (92%) hanya melakukan pekerjaan hanya berdasarkan kewajiban dan rutinitas, seperti berangkat, pekerjaan selesai lalu pulang, dan menerima gaji. Semangat kerja yang rendah akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin memburuk, produktivitas yang semakin rendah, dan akhirnya akan menghambat

tercapainya tujuan badan usaha. Motivasi, produktifitas, dan kinerja dapat meningkat apabila tingkat kepuasan kerja dalam suatu organisasi atau badan usaha tinggi. Menurut Herzberg dalam Winardi (2001), terdapat faktor-faktor yang secara terpisah dan bersifat khusus yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri dapat diartikan sebagai hasil kesimpulan yang didasarkan pada perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkan sebagai hasil yang pantas atau berhak baginya (Gomes, 2003). Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan menerima hasil dari pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkannya maka akan diperoleh kepuasan kerja yang dapat menggerakkan motivasi yang kuat, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

### **Research Question**

*Research question* dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan *formal control* dapat mengatasi *motivational problem* karyawan?” *Research question* tersebut dijabarkan dalam beberapa *mini research question* yaitu:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh direktur PT. W Surabaya?
2. Bagaimana bentuk *formal control* yang diterapkan oleh PT. W Surabaya?
3. Apa sajakah masalah pengendalian yang terjadi dalam penerapan *formal control* pada PT. W?
4. Bagaimana analisis gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin terhadap efektifitas penerapan *formal control* serta rekomendasi yang diberikan untuk meningkatkan sistem pengendalian manajemen dan mengatasi *motivational problem* di PT. W Surabaya?

### **Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini akan menggunakan objek PT. W Surabaya yang terletak di jalan Kenjeran Surabaya. Informasi yang didapatkan diawali dengan melakukan survei terlebih dahulu kepada objek penelitian, kemudian melakukan *interview* kepada salah satu direktur PT. W, supervisor personalia, dan beberapa karyawan yang dipimpin, sedangkan lingkup data yang diambil yaitu kegiatan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan pengendalian yang diterapkan kepada karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 2017 dan dilakukan selama 7 bulan.

### **TELAAH TEORITIS**

#### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan tipe pemimpin yang menerapkan nilai ke bawahannya sehingga terjadi perubahan pada karyawan bahwa sesuatu tersebut baik atau tidak baik dilakukan. Pada kepemimpinan tipe ini, pemimpin bertindak sebagai *coach*, guru, dan mentor yang mengarahkan dan membimbing, sehingga membuat karyawan dapat berkembang. Kelemahan gaya transformasional adalah lebih lama dalam penerapannya dalam membuat perubahan karena butuh waktu yang lebih lama untuk menerapkan visi dan misi badan usaha atau organisasi lebih mendalam.

Pada tipe kepemimpinan transformasional, karyawan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan organisasi untuk dilakukan oleh mereka. Menurut Bass (1990) pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan tiga metode. Pertama, membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas. Kedua, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan ketiga, mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Menurut Bass dan Avolio (1994), ciri-ciri kepemimpinan transformasional yaitu:

a. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

*Idealized influence* (pengaruh ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan *respect* dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang karismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional)

*Inspirational motivation* adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

c. *Intellectual stimulation* (rangsangan intelektual)

*Intellectual stimulation* adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

d. *Individualized consideration* (pertimbangan individual)

*Individualized consideration* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional yaitu dengan memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor, dan menumbuhkan peluang.

### **Action Control**

Menurut Merchant dan Stede (2007), *action control* merupakan suatu pengendalian yang berorientasi pada tindakan yang dilakukan oleh seseorang. Pengendalian tersebut ditujukan untuk memastikan bahwa anggota organisasi telah melakukan tindakan (atau tidak melakukan tindakan) yang memberikan keuntungan (atau merugikan) bagi organisasi. Pengendalian ini bersifat *direct* dan terbagi menjadi empat bentuk:

1. *Behavioral Constraints*, pengendalian ini membatasi tindakan seseorang, dengan cara:
  - a. *Physical Constraints*, yaitu pengendalian dengan membatasi akses secara fisik.
  - b. *Administrative constraints*, yaitu memberikan batasan secara fungsi administratifnya.
2. *Preaction reviews*, pengendalian ini dilakukan dengan cara melakukan pemeriksaan terhadap rencana kegiatan. *Preaction reviews* terdiri dari beberapa bentuk baik yang bersifat formal maupun informal.
3. *Action accountability*, merupakan pengendalian yang dilakukan untuk memastikan agar tiap individu bertanggung jawab atas tindakannya, dengan cara menentukan tindakan-tindakan yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan.
4. *Redundancy*, dilakukan dengan cara menempatkan karyawan ataupun mesin-mesin dengan jumlah lebih besar dari kondisi ideal sebagai sistem *back-up*.

### **Result Control**

*Result control* adalah suatu pengendalian yang berorientasi pada hasil akhir yang ingin dicapai. Perilaku karyawan dikendalikan dengan cara memberikan *reward* bagi karyawan yang melakukan tugas dengan baik dan *punishment* bagi yang tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan. *Result control* dapat dilakukan melalui empat tahap:

1. Mendefinisikan dimensi kerja yang ingin dicapai.

Dimensi kerja yang terdapat pada suatu badan usaha yang satu dengan yang lain berbeda-beda dilihat dari beberapa aspek, misalnya profitabilitas, kepuasan pelanggan, kepuasan pemegang saham, pangsa pasar, dan kualitas mutu produk atau jasa.
2. Menentukan cara pengukuran terhadap hasil yang telah dicapai.

Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting, karena tingkat kinerja yang ingin dicapai sebelumnya telah melewati proses kesepakatan, sehingga tidak menjadi perdebatan atau konflik selanjutnya.

3. Menentukan target yang ingin dicapai.

Penetapan atas target dilakukan agar badan usaha termotivasi untuk melakukan usaha sehingga dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

4. Memberikan *reward* atau *punishment*.

Pemberian *reward* dilakukan untuk karyawan yang berhasil memenuhi target, sedangkan *punishment* diberikan kepada karyawan yang gagal memenuhi target yang telah ditetapkan.

### **Teori Motivasi Herzberg**

1. Faktor higienis (*hygiene factor* atau *maintenance factors*)

Faktor higienis bersifat preventif dan merupakan faktor lingkungan, ekuivalen dengan kebutuhan-kebutuhan tingkat bawah pada teori Maslow. Faktor higienis ini bukan merupakan sumber kepuasan kerja, tetapi sebaliknya sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi (terutama dengan mandor), gaji dan sebagainya. Perbaikan terhadap faktor-faktor higienis akan mencegah, mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan dan kepuasan kerja. Faktor higienis tidak menimbulkan motivasi, tetapi diperlukan agar motivasi berfungsi, atau dengan kata lain, berperan sebagai suatu landasan bagi motivasi kerja.

Faktor higienis mempengaruhi ketidakpuasan kerja. Faktor higienis membantu individu menghilangkan ketidaksenangan, sedangkan motivasi membuat individu senang dengan pekerjaannya. Manajer seharusnya memahami faktor-faktor apa yang menyebabkan karyawannya senang dan tidak senang. Anggapan teori motivasi tradisional selalu menyebut bahwa upah, bentuk insentif lainnya, dan pengembangan hubungan antar pribadi serta kondisi kerja yang akan menaikkan produktivitas, menurunkan absensi karyawan dan perputaran karyawan. Faktor-faktor ini memang dapat menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghindarkan masalah, tetapi tidak akan mampu menimbulkan sikap yang positif, dan hanya menghilangkan sikap yang negatif.

2. Faktor motivasi (*motivators factor*)

Kelompok faktor lainnya yaitu faktor motivasi dibuktikan sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja yang dapat memotivasi manusia pada pekerjaan mereka. Faktor ini ekuivalen dengan kebutuhan tingkat atas Maslow. Menurut teori Herzberg, seorang karyawan harus

mempunyai pekerjaan yang lebih menantang, lebih banyak tuntutan kesempatan menjadi ahli dan mengembangkan kemampuan agar karyawan dapat termotivasi. Sebagai faktor sumber kepuasan kerja, *motivator* dapat berbentuk prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab, seperti terlihat dalam tabel berikut.

**Tabel 1**  
**Faktor-Faktor Dalam Teori Herzberg**

Higienis	Motivasi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Working condition</i> (kondisi kerja)</li> <li>• <i>Interpersonal relation</i> (hubungan antar pribadi)</li> <li>• <i>Company policy and administration</i> (kebijaksanaan badan usaha dan pelaksanaannya)</li> <li>• <i>Job security</i> (perasaan aman dalam bekerja), <i>pay</i> (gaji), status (jabatan)</li> <li>• <i>Supervision technical</i> (teknik pengawasan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Achievement</i> (keberhasilan menyelesaikan tugas)</li> <li>• <i>Recognition</i> (penghargaan)</li> <li>• <i>Work it self</i> (pekerjaan itu sendiri)</li> <li>• <i>Responsibility</i> (tanggung jawab)</li> <li>• <i>Possibility of growth</i> (kemungkinan untuk mengembangkan diri)</li> <li>• <i>Advancement</i> (kesempatan untuk maju)</li> </ul>

Sumber: Hasibuan (2002)

## METODOLOGI PENELITIAN

### Deskripsi Proses Penelitian

#### *Mini Research Question 1*

*Mini Research Question* ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh direktur PT. W Surabaya. Penulis menggunakan 2 pendekatan untuk menjawab *mini RQ* yang pertama, yaitu wawancara dan observasi partisipan.

#### *Mini Research Question 2*

*Mini Research Question* yang kedua ini digunakan untuk mengetahui bagaimana bentuk *formal control* yang diterapkan oleh PT. W Surabaya. Penulis menggunakan 2 pendekatan untuk menjawab *mini RQ* yang kedua, yaitu wawancara dan observasi.

#### *Mini Research Question 3*

*Mini Research Question* yang ketiga ini berisi masalah pengendalian yang terjadi dalam penerapan *formal control* pada PT. W Surabaya.

#### *Mini Research Question 4*

*Mini Research Question* yang terakhir berisi tentang bagaimana analisis gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin terhadap efektifitas penerapan *formal control* serta rekomendasi yang diberikan untuk meningkatkan sistem pengendalian manajemen dan mengatasi *motivational problem* di PT. W Surabaya.

## **HASIL**

PT. W Surabaya telah menerapkan *action control* dan *result control* di dalam badan usahanya. Tetapi masih terdapat sejumlah masalah yang termasuk dalam kategori *lack of direction* dan *motivational problem*. Masalah *lack of direction* masih dapat diatasi oleh supervisor personalia yang juga memiliki tanggung jawab dalam operasional mesin, tapi karena seseorang tersebut mampu mengatasi semua masalah yang terjadi, justru menyebabkan karyawan pabrik lainnya menjadi menggantungkan setiap penyelesaian masalah kepadanya, sehingga menimbulkan rasa kurang percaya diri pada karyawan untuk berkembang, dan berujung pada masalah motivasi karyawan dalam bekerja. Penyebab lain yang menjadi akar dari masalah adalah sistem kontrak yang dibuat oleh badan usaha.

Penyebab masalah motivasi yang terjadi pada PT. W Surabaya ini terkait dengan faktor *hygiene* berdasarkan teori Herzberg yaitu *working condition*, *supervision technical*, *pay*, *company policy and administration*, dan *status*. Dalam mengatasi masalah terkait motivasi karyawan ini, PT. W menerapkan hanya tiga jenis dari *action control* berupa *action accountability*, *redundancy*, dan *administrative constraint*, serta melakukan *result control* berupa pendefinisian dimensi kerja yang ingin dicapai dan *punishment* dan untuk melengkapi pengendalian yang telah dilakukan tersebut, maka diberikan rekomendasi yang telah dimodifikasi dengan memasukkan faktor motivator dari teori Herzberg dan pemberian saran mengenai gaya kepemimpinan yang saat ini digunakan, sehingga pengendalian tersebut dapat disesuaikan dengan gaya kepemimpinannya.

## **PEMBAHASAN**

### **Gaya Kepemimpinan Terhadap *Action Accountability* Dalam Mengatasi Karyawan Yang Kurang Disiplin**

Salah satu peranan individu atau pegawai adalah dengan melaksanakan disiplin kerja yang berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut. Kemampuan karyawan terbentuk dari pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh baik dari lembaga pendidikan formal bersifat umum SD sampai Perguruan Tinggi) dan bersifat non-formal (kursus, seminar, dan lain-lain). Dengan memiliki pengetahuan dan keterampilan itu karyawan diharapkan mengetahui, memahami, melaksanakan dan mematuhi segala aturan dan norma-norma dalam lingkungan kerja sebagai sistem organisasi karyawan serta metode-metode tertentu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas-tugasnya sehari-hari dengan baik yang akhirnya dapat memenuhi tujuan badan usaha yang diharapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur, pemimpin mengalami kesulitan dalam mengatur perilaku karyawan pabrik, karena karyawan pabrik rata-rata memiliki riwayat pendidikan SMP. Pemimpin mengeluhkan bahwa karyawan seringkali malas kerja dan sehabis jam istirahat para karyawan tidak langsung kembali untuk bekerja, sehingga dalam mengatur karyawannya, pemimpin sebagai direktur melakukan tindakan tegas yang termasuk dalam *action accountability* dengan menegaskan kembali secara intensif bahwa mereka tidak boleh mengulangi hal tersebut. Akan tetapi, pemimpin tidak menyampaikan peringatan ini secara langsung kepada karyawan, melainkan melalui perantara yaitu supervisor personalia, hal ini menyebabkan pemimpin dinilai kurang tegas oleh karyawannya. Sejak awal perikatan, karyawan harus menerima segala peraturan yang ditetapkan oleh badan usaha.

### **Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan *Result Control* Dalam Mengatasi Karyawan Yang Kurang Disiplin**

Hal yang sering dilakukan karyawan adalah terlambat masuk kerja dan bermain *handphone* saat bekerja. Manajemen menerapkan pemberian *punishment* dalam bentuk teguran hingga pemotongan gaji jika karyawan sering tidak masuk kerja dan sering terlambat. Penerapan *punishment* ternyata efektif mengatasi permasalahan tersebut, selain itu karyawan merasakan efek jera dan sebagai peringatan untuk karyawan lainnya. Akan tetapi, menurut pemimpin jika karyawan hanya diberikan *punishment* saja maka karyawan akan bekerja di bawah tekanan, nantinya akan menimbulkan ulah agar mereka di-PHK oleh badan usaha. Oleh karena itu, selain memberikan *punishment*, pemimpin juga menyertai motivasi di dalam peneguran terhadap karyawan, dalam hal ini pemimpin melakukan *inspirational motivation* kepada karyawannya.

### **Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan *Action Accountability* Dalam Mengatasi Masalah Gaji Yang Dirasa Tidak Memadai Oleh Karyawan**

Beberapa karyawan sering mengeluhkan kepada supervisor personalia bahwa gaji yang mereka dapatkan kurang dan tidak sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan karena terlalu berat. Masalah motivasi staf dan karyawan yang berkaitan dengan tingkat gaji yang rendah merupakan masalah umum yang terjadi pada badan usaha. Dalam menangani masalah ini, PT. W menerapkan *action accountability*, pemimpin secara langsung melihat keluhan yang disampaikan karyawan, bahwa mereka meminta kenaikan gaji karena pekerjaan mereka sangat banyak. Keluhan mengenai banyaknya pekerjaan tersebut ditinjau untuk selanjutnya

dipertimbangkan. Pemimpin tidak serta-merta menaikkan gaji karyawan langsung pada saat itu, karena kenaikan gaji yang dijanjikan saat awal perikatan akan terjadi ketika terdapat perpanjangan kontrak untuk periode berikutnya.

### **Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan *Redundancy* Dalam Mengatasi Gaji Yang Dirasa Tidak Memadai Oleh Karyawan**

Dalam mengatasi permasalahan mengenai gaji, yang dilakukan oleh Teddy adalah mempertimbangkan untuk menambah karyawan dengan memperhitungkan *cost* dan *benefit*. Dalam hal ini, pemimpin meminta masukkan dari seluruh supervisor. pemimpin juga kembali memberikan motivasi kepada karyawan jika karyawan ingin memperoleh gaji yang lebih tinggi, maka karyawan harus dapat melewati masa kontrak yang ditetapkan, karena semakin lama karyawan dapat bertahan maka gaji yang diperoleh juga dapat semakin bertambah.

### **Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan *Administrative Constraint* Dalam Mengatasi Rasa Bosan Karyawan Karena Pekerjaan Monoton Dan Dilakukan Berulang-Ulang**

Pekerjaan yang monoton seringkali membuat kejenuhan pada karyawan. Kejenuhan timbul karena karyawan melakukan pekerjaan yang sama di setiap harinya. Untuk mengatasi permasalahan ini, yang dilakukan oleh pemimpin adalah mengingatkan kembali kepada karyawan bahwa sejak awal perikatan telah ditetapkan pemisahan fungsi dan jabatan, sehingga karyawan tidak boleh melewati batasan tersebut. Selain itu, pemimpin juga memberikan pemahaman kepada karyawan, bahwa walaupun pekerjaan dilakukan berulang-ulang, hal tersebut akan menimbulkan kebiasaan, sehingga semakin terbiasa maka karyawan pun akan semakin ahli dalam bidang tersebut. Jika bermalas-malasan justru akan menimbulkan produksi yang tidak tepat waktu sehingga akan menimbulkan dampak juga pada proses distribusi dan merusak citra baik badan usaha. Pemimpin juga memberi pengertian bahwa apabila badan usaha tetap menjaga citra baik maka suatu saat badan usaha bisa menjadi nomor satu, dan hal tersebut juga dapat menjadi kebanggaan bagi karyawan yang bekerja juga.

### **Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan *Administrative Constraint* Dalam Mengatasi Isu Dominasi Oleh Orang Kepercayaan Direktur**

Isu dominasi oleh orang kepercayaan direktur ini menyebabkan karyawan memiliki rasa tidak percaya diri dengan kemampuannya dan tidak memiliki keinginan untuk

berkembang di dalam badan usaha, karena karyawan mengandalkan kemampuannya hanya pada satu orang yaitu supervisor. Hal ini dialami oleh karyawan yang secara langsung melihat isu tersebut yaitu karyawan produksi terutama di bagian pencetakan yang berhubungan dengan mesin, sehingga karyawan tersebut walaupun sebelumnya telah di *briefing* mengenai cara mengatasi masalah mesin *error* juga tetap tidak bisa mengatasinya apabila terjadi, dan selanjutnya supervisor yang akhirnya menyelesaikan masalah tersebut. Untuk mengatasi rasa minder karyawan ini, yang dilakukan pemimpin adalah dengan membuat karyawan merasa dibutuhkan juga selain tugas yang menjadi kewajiban, yaitu dengan meminta pendapat dan saran mengenai sampul buku tulis edisi selanjutnya.

### **Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan *Result Control* Dalam Mengatasi Masalah Karir Yang Tidak Jelas Karena Adanya Sistem Kontrak**

PT. W memberlakukan sistem kontrak karena mempermudah dalam menyaring tenaga kerja yang berpotensi dan berkinerja baik. Tenaga kerja yang kurang kompeten akan kehilangan kesempatan untuk dipertahankan oleh badan usaha. Di sisi lain, hal ini menimbulkan ketidakpastian pada karyawan. Menurut hasil wawancara dengan salah satu karyawan produksi, ia merasa sistem kerja kontrak terasa memberatkan namun ia tidak memiliki pilihan lain maka harus tetap diterima meskipun tidak ada kepastian dan tidak ada jenjang karir, sehingga motivasi mereka menurun. Dalam hal ini, pemimpin sejak awal perikatan melakukan penjelasan mengenai kontrak dan sampai mana batas tanggung jawab yang harus dilakukan oleh calon karyawan. Ketika karyawan telah menerima kontrak tersebut maka segala konsekuensi akan menjadi tanggungan dari karyawan tersebut.

### **REKOMENDASI**

Rekomendasi yang diberikan pada badan usaha mengenai masalah motivasi karyawan lebih berfokus pada desain *action* dan *result control* yang disesuaikan dengan gaya kepemimpinan direktur. Hal ini direkomendasikan dikarenakan rekomendasi yang ada diharapkan dapat dipertimbangkan untuk diterapkan oleh badan usaha sehingga pilihan rekomendasi yang diambil bersifat praktis dan mudah untuk diterapkan. Terkait dengan masalah motivasi karyawan, rekomendasi telah disesuaikan dengan teori Herzberg dengan memunculkan dari sisi faktor motivator. Di sisi lain, apabila usulan yang diberikan berfokus pada pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai, akan sulit diterapkan direktur karena kepemimpinan lahir dari kepribadian yang dimiliki oleh individu sendiri dan terbentuk dari

pengalaman hidup yang dialami, oleh karena itu, rekomendasi yang diberikan dititikberatkan pada desain sistem kepribadian yang cocok dengan kepemimpinan direktur.

1. Mendefinisikan kepada karyawan mengenai tindakan yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Contoh dari tindakan yang masih dapat diterima badan usaha terhadap kesalahan karyawan adalah batas waktu keterlambatan 15 menit, selain itu maka tidak dapat diterima dan dikenakan sanksi.
2. Pemimpin seharusnya secara langsung dapat memperingatkan kesalahan yang dilakukan karyawan tanpa melalui pihak ketiga, karena jumlah karyawan PT. W yang tergolong sedikit, sehingga dapat menambah wibawa pemimpin dan menimbulkan rasa segan karyawan.
3. Memberikan tantangan kepada karyawan yang berpotensi. Dengan adanya tantangan ini, karyawan dapat lebih merasa dipercaya oleh atasannya bahwa kemampuannya dapat melebihi yang berada di dalam dirinya sekarang.
4. Membuat sistem kontrak menjadi tertulis, karena apabila disampaikan secara lisan maka akan lemah keabsahannya.
5. Mengubah sistem kontrak, apabila karyawan telah memenuhi tingkat perpanjangan kontrak hingga kontrak yang ke 6 bulan, maka karyawan kontrak tersebut dapat dianggap sebagai karyawan tetap, sehingga karyawan lebih terpacu dalam meningkatkan kinerjanya.
6. Mengikutsertakan karyawan dalam program pelatihan, apabila badan usaha tidak menyediakan biaya untuk pelatihan maka badan usaha dapat selalu *update* mengenai program pelatihan gratis yang diberikan oleh pemerintah, sehingga walaupun karyawan tidak bekerja lagi di badan usaha, maka ia bisa mendapatkan pekerjaan lain sesuai dengan keahlian yang ia peroleh di program pelatihan tersebut.
7. Untuk mengatasi kejenuhan karyawan juga dapat dilakukan pembenahan pada bangunan pabrik, misalnya dengan menambahkan kipas angin karena berdasarkan hasil wawancara dan observasi ruangan terasa panas dan pengap, selain itu, penambahan lampu juga diperlukan untuk mengurangi risiko kesalahan akibat cahaya lampu yang tidak memadai.
8. Memberlakukan sistem rotasi kerja agar karyawan tidak jenuh terhadap pekerjaan yang monoton, selain itu dengan adanya sistem rotasi kerja juga dapat menambah keahlian karyawan.

### **Keterbatasan Penelitian dan Harapan untuk Penelitian Selanjutnya**

Banyak kendala yang dialami selama penelitian ini dilakukan sehingga menimbulkan keterbatasan penelitian. Beberapa kendala tersebut yaitu minimnya waktu wawancara, baik wawancara dengan mahasiswa maupun dengan dosen. Hal ini disebabkan karena kesibukan narasumber sehingga waktu yang diluangkan tidak terlalu banyak dan badan usaha merupakan jenis badan usaha keluarga dengan sumber kepemilikan dua orang, sedangkan peneliti mendapatkan ijin untuk menentukan objek berasal dari satu pihak, sehingga terdapat informasi yang tidak dapat disebutkan dalam penelitian terkait dengan *privacy*.

Harapan ditujukan untuk peneliti-peneliti yang ingin melakukan penelitian sejenis, yaitu waktu wawancara semakin ditambah sehingga hasil wawancara semakin baik dan dalam, proses pengumpulan data bisa lebih baik lagi dengan memperbanyak melakukan observasi serta menambah metode analisis dokumen agar data yang diperoleh lebih akurat, serta diharapkan penelitian selanjutnya dapat menetapkan objek pada badan usaha yang tidak mencari keuntungan (*non-profit*).

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ali, Norlina M. 2015. Influence of Leadership Style in Creating Quality Work Culture. *International Accounting and Business Conference 2015*.
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control Systems, 12<sup>th</sup> edition*. McGraw-Hill Companies, Inc.: New York.
- Bass, B. M. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., dan Bruce J. Avolio. 1990. The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*. Vol.4: 231-272.
- Efferin, S. dan Bonnie Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Gallup.com. 2013. Worldwide, 13% OF Employees Are Engaged at Work. <http://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx> (diunduh tanggal 21 Oktober 2017)
- Hasibuan, Malayu S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Jonnes, Gareth R. dan Jennifer M. George. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> edition*. Pearson Education: Harlow.
- Judge, Timothy A. dan Ronald F. Picollo. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89 (5): 755-768.
- Merchant, K.A dan W.A. Van der stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluating, and Incentives*. Prentice hall: London.
- Rees, Erik. 2001. *Seven Principles of Transformational Leadership: Creating A Synergy of Energy*. Online: cicministry.org
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas*. Salemba Empat: Jakarta.
- SWA. 2015. Batas Kepemimpinan. <https://swa.co.id/swa/my-article/column/batas-kepemimpinan>(diunduh tanggal 20 Oktober 2017)
- SWA. 2016. Bisnis Keluarga di Indonesia Optimis Tumbuh Pesat. <https://swa.co.id/swa/trends/business-research/pwc-bisnis-keluarga-di-indonesia-optimistis-tumbuh-pesat>(diunduh tanggal 21 Oktober 2017)
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization, 7<sup>th</sup> edition*. Prentice Hall: London.