

PERANAN KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM MENGATASI MASALAH PENGENDALIAN

Yennie Siauw

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

yenniesiauw.private@yahoo.com

ABSTRAK

Di era globalisasi saat ini, keunggulan kompetitif tidak hanya dilihat dari tingkat efektivitas operasional melainkan juga kreativitas untuk dapat membaca peluang bisnis yang baru. Disini sumber daya manusia akan menjadi kunci utama yang menentukan kesuksesan suatu badan usaha. Pada kenyataannya bukan hal yang mudah untuk dapat mempersatukan berbagai macam sumber daya manusia kedalam satu tujuan bersama yang ingin dicapai badan usaha. Disinilah sistem pengendalian manajemen dibutuhkan. Sistem pengendalian manajemen dapat mengarahkan anggota badan usaha untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan dapat mengembangkan sumber daya manusia melalui bentuk pengendaliannya. Sistem pengendalian manajemen butuh didukung dengan kepemimpinan yang baik karena pemimpin akan menjadi kunci efektivitas dari pengendalian manajemen. Kedua hal ini saling berhubungan satu sama lain. Studi ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai peranan kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dalam mengatasi masalah pengendalian dengan menggunakan pendekatan *interpretive*. Penelitian menggunakan objek badan usaha jasa di Surabaya dan meneliti kepemimpinan dari *General Manager* badan usaha tersebut. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dapat membantu dalam menanamkan nilai-nilai badan usaha kedalam diri para karyawan sehingga dapat membentuk karakteristik karyawan. Hal ini dapat membantu dalam mengatasi masalah pengendalian yang menjadi penghambat tercapai tujuan badan usaha.

Kata kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Gaya Kepemimpinan, Masalah Pengendalian.

ABSTRACT

In this globalisation era, competitive advantage is not only measured from operational effectiveness but also the creativity to seek a new business chance. Human resources would be the main key to determine enterprise success. In fact, it is not an easy thing to direct all the different human resources into the enterprise goal. Management control system is needed indeed. Management control system is used to influence employees behaviors in desirable ways and meet the enterprise goal and develop the human resources by its controls. Management control system is needed to be supported by good leadership because a leader will be an effectiveness key from the management control. These two things are influenced each other. This study's purpose is to get a deeper understanding about the role of leadership and management control systems in solving control problems which using interpretive approach. This study

investigated a service firm in Surabaya and investigated the leadership of its General Manager. This study found that leadership and management control systems can help in internalizing enterprise value into employees so it can shape their characteristic. It can help in solving the control problems which can be an obstacle in enterprise goal achievement.

Keywords : *Management Control Systems, Leadership Style, Control Problems.*

PENDAHULUAN

Kesuksesan suatu badan usaha sangat bergantung dari kualitas sumber daya manusia yang menjalankannya. Adapun survei yang dilakukan oleh Tim Riset majalah SWA pada 28 orang *CEO* dari berbagai industri di Indonesia mengenai prioritas program kepemimpinan pada tahun 2012. Hasil survei tersebut menunjukkan tiga prioritas utama yang muncul adalah *create more leaders, build entrepreneurial skills*, dan *foster creativity/innovation*. Ketiga hal tersebut berkaitan dengan sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia menjadi prioritas utama bagi para pemimpin dalam menjalankan suatu usaha (SWA, 2012).

Tidak mudah mempersatukan orang-orang dari berbagai latar belakang ke dalam satu tujuan bersama yang ingin dicapai badan usaha. Disinilah sistem pengendalian manajemen dibutuhkan. Sistem pengendalian manajemen konvensional berfokus pada peningkatan efektivitas operasional, namun hal ini saja tidak cukup untuk menciptakan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Bersaing dalam industri global bukan hanya berbicara mengenai teknologi *hardware* melainkan akan dibutuhkan sistem pengendalian manajemen yang dapat mengembangkan dan menyesuaikan sumber daya manusia dengan teknologi untuk menemukan peluang bisnis yang baru (Kimura dan Mourdoukoutas, 2000). Sistem pengendalian manajemen yang baik saja tidak akan cukup melainkan juga harus didukung dengan kepemimpinan yang baik. Hal ini juga berlaku sebaliknya. Hasil penelitian Muller dan Turner (2006) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kesuksesan suatu proyek.

Penulis mengetahui dari penelitian sebelumnya yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan sektor jasa dan manufaktur di Belanda bahwa gaya kepemimpinan akan mempengaruhi desain dan pengimplementasian dari sistem pengendalian manajemen (Abernethy, Bouwens, dan van Lent, 2010). Hal ini juga didukung dengan penelitian Efferin dan Hartono (2012) pada sebuah usaha bisnis

keluarga di Indonesia yang mengatakan bahwa ada hubungan timbal balik antara gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen. Namun masih kurangnya penelitian yang membahas mengenai peranan kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dalam mengatasi masalah pengendalian. Merchant dan Van der Stede (2003) mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat membantu dalam mengatasi masalah pengendalian (*control problems*) yang muncul dalam sebuah organisasi. Pada kesempatan kali ini, penulis tertarik untuk mengetahui lebih jauh bagaimana peranan kepemimpinan dalam membantu mengatasi masalah pengendalian yang muncul.

Melihat pentingnya sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan berdasarkan data yang diperoleh, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai peranan kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dalam mengatasi masalah pengendalian.

METODE PENELITIAN

Dari segi manfaat, penelitian ini merupakan penelitian *basic research* yang bertujuan untuk mengevaluasi dan mengembangkan teori mengenai peranan kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dalam mengatasi masalah pengendalian. Penelitian ini menggunakan pendekatan *interpretive* karena penulis ingin mendalami topik yang diteliti. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah wawancara (*semi-structured interview*), observasi (*non-participant observation*), dan analisis dokumen.

Obyek penelitian ini adalah sebuah kafe di Surabaya yaitu Matchbox Too Coffee and Friends. Sumber data akan diperoleh dari para karyawan Matchbox Too Coffee and Friends (meliputi *General Manager, Marketing, Supervisor*, dan *Chef de Party*), kegiatan operasional badan usaha, dokumen internal badan usaha, dan jurnal ilmiah terkait topik sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan. Wawancara masing-masing dilakukan selama kurang lebih 1 jam sebanyak 3 kali. Observasi dilakukan selama 3 hari. Untuk memperoleh validitas, penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data dari beberapa sumber. Nantinya data-data tersebut akan dibandingkan satu sama lain untuk dilihat konsistensinya. Dalam menginterpretasikan jawaban dari hasil wawancarapun,

penulis menggunakan kriteria yang sama sehingga kesimpulan yang didapat dari jawaban tersebut dapat diperoleh secara objektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *Control Problems* Awal

Karyawan terkadang tidak mampu atau enggan bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya masalah pengendalian atau yang dikenal dengan *control problems* (Merchand dan Van der Stede, 2003). Berikut analisis mengenai *control problems* yang ada pada Matchbox Too Coffee and Friends.

- *Lack of direction*

Beberapa karyawan tidak memberikan kinerja yang maksimal karena mereka tidak mengetahui apa yang diinginkan badan usaha dari mereka. Pada Matchbox Too Coffee and Friends hal ini tampak pada diri para karyawan baru. Tidak adanya persyaratan khusus dalam hal perekrutan menyebabkan sebagian besar karyawan baru yang bekerja tidak memiliki latar belakang pendidikan maupun pengalaman di bidang *food and beverage* sehingga mereka masih “buta” dan tidak mengerti kinerja yang bagaimana yang diinginkan badan usaha dari mereka. Beberapa karyawan yang tidak memiliki pengalaman di bidang *food and beverage* tersebut antara lain dulunya ada yang bekerja sebagai kuli bangunan, tukang taman, dan pekerja bengkel. Aturan kerja dalam dunia kerja mereka sebelumnya tentu berbeda dengan dunia kerja mereka yang sekarang di bidang *food and beverage*.

- *Motivational problems*

Walaupun telah mengetahui apa yang harus dilakukan, terkadang para karyawan memilih untuk tidak bertindak sesuai dengan yang diinginkan badan usaha dari mereka. Hal ini dapat disebabkan karena mereka lebih mengutamakan kepentingan pribadi mereka yang sebaliknya malah dapat merugikan badan usaha. Pada Matchbox Too Coffee and Friends *motivational problems* tampak dalam beberapa hal sebagai berikut. Disiplin waktu masih menjadi masalah yang tidak terhindarkan. Masih ada beberapa karyawan yang datang terlambat tanpa memberikan alasan yang jelas. Meskipun sudah menjadi karyawan tetap dan telah mengetahui tugas dan kewajiban sebagai

karyawan, terkadang mereka masih bekerja dengan tidak maksimal yang salah satunya dapat disebabkan karena sifat dasar manusia yaitu malas. Misalnya saja pada bagian *Server* yang baru bekerja, walaupun telah diberitahu mengenai aturan bekerja dan telah mengikuti *training*, terkadang mereka masih kurang perhatian atau tanggap terhadap kebutuhan pelanggan dan kebersihan lingkungan sekitar. Hal ini juga menunjukkan masih adanya kecenderungan untuk menunggu perintah dari atasan baru bertindak.

Kasus pencurian juga pernah terjadi pada *Matchbox Too Coffee and Friends*. Karena tidak ada karyawan yang mengaku pada saat itu, akhirnya diputuskan untuk memanggil pihak kepolisian untuk dilakukan penyelidikan. Dari hasil interogasi pihak kepolisian terhadap para karyawan, ditemukan bahwa pelakunya adalah salah satu dari karyawan *Matchbox Too Coffee and Friends*. Pada saat itu juga *General Manager* memutuskan untuk memecat karyawan tersebut.

- *Personal limitations*

Ada suatu kondisi dimana para karyawan telah mengetahui apa yang diinginkan badan usaha dari mereka dan mereka pun telah memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja namun mereka masih belum dapat memberikan kinerja yang maksimal. Hal ini disebabkan karena adanya faktor *personal limitations* yang dapat disebabkan karena kurangnya pengetahuan, pengalaman, dan pelatihan. Perekrutan karyawan baru yang tidak memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman di bidang *food and beverage* dapat menjadi salah satu penyebab terjadinya hal ini. Misalnya saja karyawan yang dulunya merupakan tukang bengkel dan saat ini bekerja menjadi bagian *Cook* tentu akan mengalami kesulitan. Meskipun telah mengikuti *training*, namun hal ini tidak menjamin bahwa ia akan dapat sepenuhnya bekerja dengan baik karena cara bekerja sebelumnya ketika di bengkel yang sangat berbeda dengan cara bekerja di bagian dapur. Penurunan jabatan pernah terjadi pada *Matchbox Too Coffee and Friends*. Hal ini terjadi pada bagian *Kitchen Captain* yang diturunkan menjadi bagian *Cook*. Hal ini disebabkan karena *leader* tersebut tidak mampu menjalankan tugasnya sebagai *leader* dengan baik.

2. Peranan Kepemimpinan dan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Mengatasi Masalah Pengendalian

2.1 Gaya Kepemimpinan *General Manager*

Gaya kepemimpinan yang ada pada *General Manager* merupakan kombinasi dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional Beliau ditunjukkan dalam beberapa karakteristik Beliau sebagai berikut :

- Menyampaikan visi yang jelas melalui komunikasi yang baik.

Beliau sering mengingatkan para karyawan atas visi yang ingin dicapai oleh badan usaha yaitu menjaga kepuasan pelanggan. Penyampaian visi secara interaktif ini bertujuan untuk memupuk rasa memiliki tujuan bersama dalam diri seluruh anggota Matchbox Too Coffee and Friends. Hal ini dapat meningkatkan nilai loyalitas dalam diri mereka. Mereka akan berusaha memberikan kinerja yang terbaik demi tercapainya visi tersebut sehingga dapat membantu dalam mengatasi *motivational problems*. Penyampaian visi seperti ini juga dapat membantu meningkatkan nilai responsif dan mengatasi *lack of direction* dalam diri para karyawan. Dengan mengetahui dengan jelas visi badan usaha akan membantu mereka bekerja dengan lebih responsif dalam menghadapi segala penyimpangan dalam operasional yang dapat mengganggu tercapainya visi.

- Selalu berusaha menciptakan kondisi kerja yang nyaman.

Bagi Beliau kondisi kerja yang nyaman dapat mendukung kinerja karyawan secara positif. Kenyamanan dalam bekerja akan membuat para karyawan merasa lebih betah dan cocok dengan lingkungan bekerja. Hal ini dapat membantu dalam meningkatkan nilai loyalitas dan motivasi bekerja mereka sehingga dapat membantu dalam mengatasi *motivational problems*.

- Menjadi panutan yang baik bagi bawahan.

Sebagai *General Manager*, Bapak Wiempi tidak segan-segan untuk terjun secara langsung dalam operasional badan usaha. Terutama ketika

sedang ramai pengunjung, Beliau akan membantu para karyawan dalam bekerja secara langsung. Hal ini dapat membantu dalam mengatasi *motivational problems* seperti kemalasan dalam bekerja dan meningkatkan nilai disiplin dalam diri para karyawan.

- Memberikan kewenangan lebih kepada bawahan.

Hal ini dapat mendorong bawahan untuk memegang tanggung jawab lebih dan dapat meningkatkan motivasi kerja mereka sehingga dapat membantu dalam mengatasi *motivational problems*. Selain itu, hal ini turut membantu dalam menciptakan nilai responsif dalam diri para karyawan. Pada tim *leader* khususnya, mereka akan bertugas untuk mengawasi kinerja dari para bawahannya dan mereka dituntut untuk dapat responsif dalam memberikan tindakan korektif atas kesalahan yang dilakukan bawahannya maupun penyimpangan dalam operasional.

Gaya kepemimpinan transformasional *General Manager* tersebut mendukung pengimplementasian dari bentuk pengendalian yang bersifat tidak formal yaitu *personnel and cultural controls*. Gaya kepemimpinan transaksional *General Manager* tampak dalam karakteristik :

- Pribadi yang disiplin dan tegas

Bagi Beliau pemberian *rewards and punishments* dapat membantu dalam meningkatkan nilai kedisiplinan karyawan dan mengatasi *motivational problems* secara efektif. Para karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja ketika mereka tahu bahwa ada imbalan yang akan mereka terima atas kinerja mereka. Beliau juga tanggap melakukan tindakan korektif atas kesalahan yang terjadi. Namun disisi lain, pemberian *rewards and punishments* seperti ini juga dapat memungkinkan terciptanya komitmen atas pekerjaan yang berjangka pendek karena fokus utama karyawan dalam bekerja hanyalah pada imbalan yang diberikan sehingga mereka kurang memiliki rasa tujuan bersama. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transaksional ini perlu didukung dengan gaya kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan kesadaran beretika, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai badan usaha, dan mengembangkan visi bersama. Karakteristik gaya kepemimpinan

transaksional Beliau mendukung pengimplementasian dari bentuk pengendalian yang bersifat formal yaitu *results and action controls*.

2.2 Tools of Control

Bentuk-bentuk pengendalian yang ada pada badan usaha meliputi :

- **Results controls**

Results controls diterapkan untuk mengendalikan target produktivitas penjualan dan efisiensi bahan baku produksi pada badan usaha. *Results controls* terdiri dari 4 tahap yaitu :

- *Defining performance dimensions*

Karyawan akan selalu diberikan informasi mengenai target atas kinerja mereka (target atas penjualan dan efisiensi bahan). Mereka akan mengetahui dengan jelas arahan dan tujuan dari kerja mereka sehingga hal ini dapat membantu dalam mengatasi *lack of direction*. Target produktivitas penjualan akan menjadi tolak ukur bagi kinerja tim *Server* dan *Marketing*. Sedangkan target efisiensi bahan baku produksi akan menjadi tolak ukur bagi kinerja tim produksi.

- *Measuring performance*

Penilaian kinerja akan dilakukan baik secara *financial* (*Weekly Report, Sales Report, dan Laporan Inventory*) dan *non-financial* (kepuasan pelanggan, kualitas penyajian produk, *Guess Comment*). Dengan mengetahui bahwa kinerja mereka akan dinilai, tentu akan membuat mereka semakin terpacu untuk memberikan kinerja yang maksimal sehingga dapat mencegah *motivational problems*. Selain itu mereka juga akan lebih responsif dalam melakukan introspeksi diri atas kekurangan dalam kinerja mereka dan atas penilaian kinerja mereka.

- *Setting performance targets*

Sama seperti *defining performance dimensions*, bentuk pengendalian ini dapat membantu dalam memberikan arahan yang jelas kepada para bawahan mengenai target atas kinerja. Karyawan akan lebih terpacu dalam bekerja ketika mereka mengetahui ada suatu target yang spesifik yang harus mereka capai. Hal ini berarti dapat membantu mengatasi *lack of direction* dan *motivational problems*. Kegagalan dalam pencapaian target dapat membuat para karyawan lebih responsif dalam melakukan introspeksi kinerja mereka.

- *Providing rewards (or punishment)*
Rewards berupa pembagian *service charge* akan diberikan secara sama rata kepada para karyawan yang berhasil mencapai target. Tanpa pengawasan dari atasanpun, karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan baik demi mendapatkan *rewards*. Bahkan mereka yang semula kurang dalam kemampuan bekerja, akan termotivasi untuk mengembangkan kemampuan mereka agar dapat menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini dapat membantu dalam mengatasi *motivational problems* dan *personal limitations*.
- **Action controls**
Bentuk *action controls* yang ada pada badan usaha antara lain :
 - *Behavioral constraints*
Behavioral constraints terdiri atas *physical constraints* (tampak dari adanya pembahasan atas dokumen Laporan Gaji Karyawan dan pembatasan akses tertentu seperti atas mesin kasir) dan *administrative constraints* (tampak dari adanya *separation of duties* dan pembatasan kewenangan karyawan dalam pengambilan keputusan tertentu). Dengan adanya pembatasan akses terhadap area dan dokumen tertentu dapat membantu dalam mencegah terjadinya *motivational problems*. Seperti pembatasan akses ke mesin kasir ditujukan untuk mencegah terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh karyawan seperti pencurian.
 - *Preaction reviews*
Preaction reviews formal tampak dari prosedur penyusunan dan implementasi promo dimana bagian *Marketing* dan *General Manager* akan bersama-sama menyusun proposal promosi yang nantinya akan diberikan kepada *Director* untuk disetujui. Hal ini dapat membantu dalam mencegah *motivational problems* dimana mereka akan terpacu untuk menuangkan ide-ide terbaik mereka dalam penyusunan proposal untuk memperoleh persetujuan *Director*. Hal ini juga akan menyebabkan adanya komunikasi interaktif antara ketiga pihak tersebut. *Director* akan memberikan masukan dan pendapatnya mengenai bagaimana promo yang menurutnya dapat berjalan dengan efektif sehingga disini dapat membantu dalam mengatasi *lack of direction* dan *personal limitations*.
 - *Action accountability*
Peraturan kerja yang ditetapkan ditujukan untuk membentuk nilai kedisiplinan dalam diri para karyawan. Peraturan kerja ini telah secara

jelas tertuang dalam buku panduan “*How To Be Someone at Matchbox Too Coffee and Friends*” dan akan dijelaskan oleh tim *leader* kepada para bawahannya sejak awal masuk bekerja. Hal ini dapat membantu dalam mengatasi *lack of direction*. Adanya pengawasan dari para tim *leader* maupun dari *General Manager* secara langsung atas tindakan dan kinerja para karyawan menyebabkan adanya tindakan korektif yang segera diberikan atas kesalahan yang terjadi. Dalam hal ini dapat membantu dalam mengatasi *personal limitations*. Peraturan kerja yang dilengkapi dengan sanksi atas setiap pelanggaran dapat membantu dalam mengatasi *motivational problems* seperti bermalas-malasan saat bekerja.

- ***Personnel controls***

Bentuk *personnel controls* yang ada pada badan usaha antara lain :

- *Selection and placement*

Dalam merekrut karyawan, tidak ada persyaratan khusus yang ditetapkan. Hal ini ditujukan untuk memperoleh tenaga kerja dengan biaya yang rendah sehingga dapat menekan biaya operasional. Namun hal ini dapat menyebabkan timbulnya *lack of direction* dan *personal limitations* dalam diri para karyawan baru. Perekrutan dilakukan melalui *interview* dengan *General Manager* selam kurang lebih 30 menit. Perekrutan yang terjadi terdiri atas perekrutan internal (berdasarkan rekomendasi karyawan) dan perekrutan eksternal. Perekrutan internal lebih sering terjadi. Hal ini dirasa lebih efektif karena dapat mencegah terjadinya perekrutan tenaga kerja dengan karakteristik yang tidak sesuai dengan nilai-nilai badan usaha. Dari sisi karyawan, ketika mereka merasa cocok dengan nilai-nilai badan usaha, mereka akan dapat bekerja lebih nyaman sehingga dapat meningkatkan nilai loyalitas dalam diri mereka. Hal ini dapat mencegah terjadinya *motivational problems* seperti merekrut karyawan yang suka mencuri atau malas bekerja.

- *Training*

Adapun *training* yang diberikan antara lain *training skill* bagi karyawan baru, seminar *leadership* bagi tim *leader*, dan kegiatan *outing*. *Training* yang diberikan dapat meningkatkan nilai responsif dalam diri para karyawan dalam menghadapi segala penyimpangan yang terjadi

pada operasional dengan bekal pengetahuan dan keahlian yang telah diasah selama *training*. *Training* dapat membantu dalam mengatasi *lack of direction* maupun *personal limitations*. Namun seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam kondisi tertentu, *training* yang diberikan juga tidak dapat menjamin sepenuhnya bahwa *personal limitations* ini dapat teratasi karena tidak semua orang dapat dilatih dengan mudah dan adanya keterbatasan kemampuan dari masing-masing individu yang tidak dapat dipaksakan.

- *Job design and provision of necessary resources*

Pekerjaan yang dirancang dengan baik serta fasilitas memadai yang diberikan oleh badan usaha untuk mendukung kinerja dari para karyawan dapat meningkatkan probabilitas kesuksesan dari kinerja karyawan. Hal ini dapat membantu dalam meningkatkan motivasi bekerja dalam diri karyawan dan mengatasi *motivational problems*.

• ***Cultural controls***

Bentuk *cultural controls* yang ada pada badan usaha antara lain :

- *Codes of conduct*

Codes of conduct pada Matchbox Too Coffee and Friends tampak pada buku panduan “*How To be Someone at Matchbox Too Coffee and Friends*”. Melalui buku ini para karyawan dapat mengetahui visi, misi, *job description*, serta peraturan kerja sehingga dapat membantu dalam mengatasi *lack of direction* terutama pada mereka yang merupakan karyawan baru. Hal ini juga dapat meningkatkan nilai kedisiplinan para karyawan untuk bekerja sesuai dengan peraturan.

- *Group-based rewards*

Bentuk pengendalian ini dapat membantu dalam meningkatkan kerja sama dalam tim dan *mutual monitoring*. Setiap tim akan semakin termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka untuk dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh atasan dan hal ini dapat mencegah terjadinya *motivational problems* seperti karyawan yang bermalasan saat bekerja. Kerja sama dalam tim juga berarti adanya *mutual monitoring*, disini antar anggota tim akan saling berkoordinasi dan membantu satu sama lain. Para tim *leader* pun akan

memberikan koreksi kepada para bawahannya dalam bekerja sehingga hal ini dapat mengatasi *lack of direction* dan *personal limitations* yang terjadi.

- *Physical and social arrangements*

Physical arrangements meliputi desain interior badan usaha yang bernuansa *cozy* dan seragam untuk karyawan yang berwarna hitam (tim *leader* akan mengenakan kemeja dan pin sedangkan karyawan lainnya menggunakan polo dan celemek bordiran). *Social arrangements* tampak dari nilai kekeluargaan yang sangat terasa diantara seluruh anggota Matchbox Too Coffee and Friends. Hal ini mampu menciptakan kondisi kerja yang nyaman bagi para karyawan sehingga mereka akan lebih bersemangat dan betah dalam bekerja dan dapat mempunyai rasa memiliki bersama atas badan usaha. *Physical and social arrangements* dapat membantu dalam mengatasi *motivational problems* pada karyawan dan meningkatkan nilai loyalitas dalam diri para karyawan.

- *Tone at the top*

Tone at the top dapat membantu dalam mengatasi *motivational problems*. Kekonsistenan yang ditunjukkan oleh *General Manager* melalui perkataan dan perilakunya sehari-hari dapat memotivasi para bawahannya untuk menjadikannya panutan yang baik dalam bekerja. Beliau selalu memotivasi para bawahannya untuk bekerja dengan giat dan Beliau sendiri menunjukkan kekonsistenannya, Beliau tidak segan-segan untuk terlibat langsung dalam membantu para karyawan dalam operasional badan usaha. Hal ini dapat memunculkan kekaguman dalam diri para karyawan atas Beliau dan membuat mereka malu jika mereka masih malas-malasan sedangkan atasan mereka saja mau bekerja dengan giat.

Tabel 1. Control Problems dan Peranan Kepemimpinan dan Sistem Pengendalian Manajemen

Control Problems Before	Peranan Kepemimpinan dan Sistem Pengendalian Manajemen	Control Problems After
<p><u>Lack of Direction :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Karyawan baru yang tidak memiliki pengalaman di bidang <i>food and beverage</i> tidak mengetahui aturan bekerja dan cara bekerja. 	<ul style="list-style-type: none"> + Karakteristik pemimpin: menyampaikan visi yang jelas melalui komunikasi yang baik. - <i>Selection and placement.</i> + <i>Training.</i> + <i>Codes of conduct.</i> + <i>Group-based rewards.</i> + <i>Preaction reviews.</i> + <i>Action accountability.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Lack of direction</i> masih dialami oleh para karyawan yang baru bergabung (karena <i>selection and placement</i> yang tidak memberikan persyaratan khusus). + <i>Lack of direction</i> dapat teratasi setelah \pm 1 bulan awal bekerja.
<p><u>Motivational Problems :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disiplin waktu. - Kemalasan. - Pencurian. 	<ul style="list-style-type: none"> + Karakteristik pemimpin : menyampaikan visi yang jelas melalui komunikasi yang baik, selalu berusaha menciptakan kondisi kerja yang nyaman, menjadi panutan yang baik bagi bawahan, memberikan kewenangan lebih kepada bawahan, pribadi yang disiplin dan tegas. + <i>Selection and placement.</i> + <i>Job design and provision of necessary resources.</i> + <i>Group-based rewards.</i> + <i>Physical and social arrangements.</i> + <i>Tone at the top.</i> + <i>Results controls</i> + <i>Behavioural constraints.</i> + <i>Preaction reviews.</i> + <i>Action accountability.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + Masalah keterlambatan jarang terjadi (kira-kira hanya terjadi 3 <i>penalty</i> dalam 1 bulan). - Masih ada ditemui karyawan yang kurang tanggap dan cekatan ketika bekerja (masih menunggu perintah baru bertindak). + Tidak pernah lagi terjadi kasus pencurian.
<p><u>Personal Limitations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Skill</i> karyawan baru yang kurang. - Penurunan jabatan pada <i>tim leader</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Selection and placement.</i> + - <i>Training.</i> + <i>Group-based rewards.</i> + <i>Providing rewards or punishments.</i> + <i>Preaction reviews.</i> + <i>Action accountability.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + Setelah mengikuti <i>training</i> \pm 1 bulan, karyawan dapat mengembangkan <i>skill</i>. - Sebagian diantara karyawan baru walaupun telah mengikuti <i>training</i> masih kurang dalam <i>skill</i>. - Terjadi penurunan jabatan untuk ke 2 kalinya pada <i>Kitchen Captain</i>.

3. Control Problems Setelah Adanya Peranan Kepemimpinan dan Sistem Pengendalian Manajemen

- *Lack of direction*

Lack of direction akan menjadi masalah yang tidak terhindari yang akan selalu dialami oleh karyawan baru yang tidak memiliki pengalaman di bidang *food and beverage* sama sekali sebelumnya. Hal ini disebabkan karena proses perekrutan (*selection and placement*) yang tidak memberikan

persyaratan khusus. Biasanya *lack of direction* dalam diri karyawan baru ini akan dapat teratasi setelah mereka bekerja kurang lebih 1 bulan lamanya dengan mengikuti *training* rutin serta didukung dengan adanya komunikasi yang baik antara bawahan dan *leader*, dimana *leader* selalu membimbing, mengarahkan dan menyampaikan kepada mereka apa yang diinginkan badan usaha dari kinerja mereka.

- *Motivational problems*

Adanya sanksi atas keterlambatan waktu seperti pemotongan gaji karyawan, bekerja efektif dalam meningkatkan kedisiplinan para karyawan. Hal ini tampak bahwa saat ini sanksi yang diberikan atas keterlambatan karyawan ini sudah jarang terjadi yaitu maksimal hanya berkisar 3 *penalty* dalam sebulannya. Berdasarkan observasi, penulis masih menemukan ada karyawan yang masih kurang tanggap dan cekatan dalam bekerja. Hal ini penulis lihat dalam diri *Server* baru yang masih kurang tanggap dalam melayani pelanggan. Hal ini tampak ketika ada pelanggan yang datang, tidak ada bagian *Server* yang *standby* pada saat itu, bahkan *General Manager* yang memanggil bagian *Server* tersebut untuk keluar dan melayani pelanggan tersebut. Jadi masih ada kecenderungan untuk menunggu perintah baru bertindak. Sedangkan untuk kasus pencurian sudah tidak pernah terjadi lagi di Matchbox Too Coffee and Friends.

- *Personal limitations*

Perekrutan yang tidak mengharuskan para karyawan baru memiliki pendidikan maupun pengalaman di bidang *food and beverage* menyebabkan karyawan yang baru bergabung tersebut tidak memiliki *skill* yang memadai. Namun biasanya dengan mengikuti *training* rutin selama kurang lebih 1 bulan lamanya, *skill* dari para karyawan ini akan dapat dibentuk dan dikembangkan. Namun pada kenyataannya, tidak seluruh karyawan yang telah mengikuti *training* dapat bekerja sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan oleh badan usaha karena tidak semua karyawan dapat dibentuk dan dilatih dengan mudah.

Pada saat penelitian ini hampir selesai dilakukan, ada terjadi lagi kasus penurunan jabatan yang kedua yang juga terjadi pada bagian yang sama seperti pada kasus sebelumnya yaitu bagian *Kitchen Captain* yang diturunkan

menjadi bagian *Cook*. Pada kasus penurunan jabatan yang kedua pun juga disebabkan karena kurangnya kemampuan dalam memimpin bawahan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Dengan adanya penurunan jabatan yang telah terjadi sebanyak dua kali ini, diharapkan untuk berikutnya akan ada proses seleksi yang lebih ketat dalam pengangkatan tim *leader (selection and placement)*.

4. Implikasi Teoritis

Mempersatukan berbagai macam sumber daya manusia ke dalam satu tujuan bersama yang ingin dicapai badan usaha bukanlah hal yang mudah. Disini akan dibutuhkan alat pengendalian yaitu sistem pengendalian manajemen. Melalui fungsi pengendaliannya, sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan efektivitas operasional. Namun yang lebih penting dari itu adalah sistem pengendalian manajemen harus dikembangkan untuk meningkatkan kerja sama dan kreativitas dalam organisasi (Kimura dan Mourdoukoutas, 2000). Sistem pengendalian manajemen perlu didukung dengan kepemimpinan yang baik. Memimpin juga berarti mengendalikan. Pemimpin akan menjadi kunci dalam efektivitas pengendalian manajemen (Efferin dan Soeherman, 2010).

Hasil penelitian ini turut mendukung hasil penelitian Abernethy, Bouwens, dan van Lent (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan akan mempengaruhi desain dan penggunaan dari sistem pengendalian manajemen. Gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen saling berhubungan satu sama lain. Sistem pengendalian manajemen akan menjadi sarana bagi pemimpin dalam melaksanakan fungsi pengendaliannya dan menjadi sarana dalam menyalurkan nilai-nilai kepada para karyawan. Sistem pengendalian manajemen akan dapat bekerja secara efektif apabila konsisten dengan gaya kepemimpinan dan begitu pula sebaliknya (Efferin dan Hartono, 2012). Sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan dapat membantu dalam menanamkan nilai-nilai badan usaha kedalam diri para karyawan sehingga dapat membentuk karakteristik karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai badan usaha dan dapat memudahkan dalam mengarahkan mereka kepada tujuan yang ingin dicapai oleh badan usaha. Hal ini dapat membantu dalam

mengatasi masalah pengendalian (*control problems*) yang menjadi penyebab karyawan tidak bertindak sesuai dengan kepentingan badan usaha. Sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan yang baik juga tidak dapat menjamin masalah pengendalian tidak akan terjadi sama sekali namun kedua hal tersebut dapat membantu dalam meminimalkan masalah pengendalian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dapat bekerja efektif dalam membantu menanamkan nilai-nilai badan usaha ke dalam diri para karyawan sehingga dapat membentuk karakteristik mereka sesuai dengan nilai-nilai badan usaha. Hal ini dapat membantu dalam mengatasi masalah pengendalian (*control problems*) yang ada. Namun, sebaik-baiknya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen tidak dapat menjamin bahwa kemungkinan kegagalan tidak akan pernah terjadi.

Pada Matchbox Too Coffee and Friends pun masih ditemui adanya beberapa bentuk pengendalian dan gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya dapat bekerja dengan efektif dalam mengatasi *control problems* yang ada. Penulis berharap hal ini dapat menjadi bahan evaluasi untuk kedepannya bagi Matchbox Too Coffee and Friends agar dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dalam mengatasi *control problems* yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M.A., Bouwens, J., dan Van Lent, L. 2010. Leadership and Control System Design. *Management Accounting Research*, Vol 21: 2-16
- Efferin, Sujoko dan Hartono, M.S. 2012. Management Control and Leadership Styles in Family Business. Paper presented at the 3rd GAOC conference, 14-17 July 2012, Sunway University, Malaysia.
- Efferin, Sujoko dan Soeherman, Bonnie. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen : Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Junardy, Y.W. 2008. *Full Circle*. Bandung : Mizan Pustaka.
- Kimura, S., dan Mourdoukoutas, P. 2000. Effective Integration of Management Control Systems for Competing in Global Industries. *European Business Review*, Vol 12(1): 41-45.
- Malmi, T., dan Brown, D.A. 2008. Management Control Systems as a Package- Opportunities, Challenges, and Research Directions. *Management Accounting Research*, Vol 19 : 287-300.
- Mathis dan Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Salemba Empat.
- Merchant, K.A., dan Van der Stede, W.A. 2003. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London, UK : Prentice Hall.
- Muller, R., dan Turner, J.R. 2006. Matching The Project Manager's Leadership Style to Project Type. *International Journal of Project Management*, Vol 25 : 21-32.
- SWA. 2012. *CEO Terbaik 2011: Mereka Yang Berakar Kuat dan Mengayomi*. 5 Januari 2012, hlm. 44.

Timothy, O., Andy O., Victoria, A., dan Idowu, N. 2011. Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol 1(7) : 100-111.

Yukl, G. 2010. *Leadership in Organization*, 7th ed. Uppers Saddle River, NJ : Prentice-Hall.