

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN  
DALAM PERKEMBANGAN BADAN USAHA  
UD ” SUMBER MAKMUR”**

**Vanny Chandra**

Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Vunny.bearz@hotmail.com

**ABSTRAK**

Suatu badan usaha dagang pasti akan mengalami kemajuan dan berkembang. Penelitian ini dilakukan oleh peneliti untuk menganalisa hubungan sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan *owner*. Penelitian ini merupakan penelitian *longitudinal* yang melihat perkembangan setiap waktu.

Objek penelitian ini merupakan badan usaha dagang sepeda yang terletak di Pasar Turi, Surabaya. Badan usaha dagang tersebut adalah UD “ SUMBER MAKMUR”. Data penelitian ini, didapat melalui observasi, interview, dan analisa dokumen. Narasumber penelitian ini adalah *owner* , manajer toko, manajer gudang, dan semua karyawan UD “SUMBER MAKMUR” termasuk sopir dan kernet.

Penelitian ini melihat gaya kepemimpinan yang diterapkan badan usaha mulai dari masa awal berdiri, berkembang, dan masa menikmati hasil. Begitu pula dengan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan *owner* selama tiga masa tersebut

Selain itu juga membahas dan meneliti tentang kepemimpinan, penelitian ini juga membahas tentang sistem pengendalian manajemen yang diterapkan didalam badan usaha dagang UD “SUMBER MAKMUR” dengan dasar berbagai bentuk sistem pengendalian manajemen *result control, action control, personnel control, cultural control*. Hal tersebut untuk kemajuan dan perkembangan badan usaha dagang tersebut.

**Kata kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Gaya Kepemimpinan, Peran Pemimpin.**

## **ABSTRACT**

A commercial entity would have progressed and evolved. The study, by researchers to analyze the relationship management control systems and leadership owner. This study is a longitudinal study that saw the development every time.

Object of this study is that bicycles commercial enterprises located in Pasar Turi, Surabaya. The business entities trading is UD "PROSPEROUS SOURCE". The data of this study, obtained through observation, interviews, and document analysis. Informants of this study is the owner, store manager, warehouse manager, and all employees UD "SOURCE PROSPEROUS" including the driver and helper.

The research looked at the leadership styles applied to business entities ranging from the standing start, grow, and enjoy the future. Similarly, the management control system that applied the owner for three days

It also discusses and examines the leadership, this study also discusses the management control system that is applied in commercial enterprises UD "PROSPEROUS SOURCE" on the basis of various forms of management control systems result control, action control, personnel control, cultural control. It is for the progress and development of the commercial enterprise.

**Keywords: Management Control Systems, Leadership Style, The Role of the Leader.**

## **PENDAHULUAN**

Pada saat ini semakin banyak usaha dagang baru bermunculan yang menjual produk yang memiliki kualitas sama, hanya sedikit berbeda bentuk produk. Hal tersebut terjadi untuk menarik pelanggan baru.

Seperti berita yang dimuat pada detik.net yang menunjukkan FWA StarOne semakin ditinggal oleh pelanggannya. tercatat jumlah pelanggan StarOne terus menurun,

dari 700 ribu pelanggan di tahun 2009, menjadi 211 ribu pelanggan di akhir semester pertama 2012.

Selain itu, Berdasarkan hasil survey pengendalian manajemen dalam *swa.co.id*, yang dilakukan oleh KPMG tentang bisnis di Eropa dan Timur Tengah, dengan melibatkan koresponden yaitu 15 sektor bisnis usaha tersebut. Menyatakan bahwa pengendalian manajemen yang baik, maka perekonomian di Eropa yang saat ini mengalami kesuraman dapat teratasi.

Begitu pula yang disebutkan oleh peneliti - peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh Otley dan Pierce (1995) mengungkapkan tentang masalah pengendalian yang memiliki kaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang terdapat di KAP, Henri (2006). Meneliti bahwa sistem pengendalian manajemen membutuhkan kerja sama dan peluang bisnis baru, dan Davila (2009) mengungkapkan bahwa system pengendalian manajemen *emergency* mempengaruhi sumber daya manusia dalam pertumbuhan badan usaha, dan hal tersebut berkaitan erat dengan kepemimpinan pemilik badan usaha.

Hal itu semua didukung pula oleh Anthony dan Govindarajan (2005) yang membahas tentang pentingnya sistem pengendalian manajemen, begitu pula yang disampaikan oleh Merchant dan Van der Stede (2007) terkait sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan. Selain itu di sisi kepemimpinan didukung oleh pendapat dari Yukl (2010) , Fred, (2006) dan Mintzberg (2002 ) yang membahas tentang pentingnya gaya dan peran pemimpin dalam suatu badan usaha.

Sehingga dapat diketahui bahwa sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam suatu badan usaha sehingga badan usaha

tersebut dapat bertahan dan maju berkembang. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk membahas tentang hubungan sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan seorang *owner* yang menciptakan perkembangan badan usaha secara *longitudinal*. Selain itu, penelitian tentang hubungan keduanya secara longitudinal belum banyak diteliti.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dibuat dengan melihat perkembangan badan usaha, peran pemimpin dan hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan bisnis. Sedangkan, dari segi manfaatnya penelitian ini dibuat berdasarkan informasi - informasi yang diberikan oleh sumbernya. Sehingga penelitian ini merupakan penelitian *basic research*, dengan mengevaluasi dan mengembangkan teori terkait bentuk sistem pengendalian manajemen, gaya dan peran pemimpin.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti melakukan pendekatan - pendekatan terhadap sumber, untuk memperoleh informasi yang benar- benar tepat yang terjadi didalam badan usaha tersebut. Sehingga informasi yang didapat oleh peneliti dapat menjadi acuan untuk mendalami tentang topik.. Metode penelitian yang digunakan antara lain wawancara (*semi-structured interview*), observasi (*participant observation*), dan analisis dokumen.

Obyek penelitian yaitu badan usaha dagang UD "SUMBER MAKMUR" yang terletak di jalan pasar turi 26 A. Sumber data penelitian ini adalah *owner* UD "SUMBER MAKMUR", manajer dan para karyawan badan usaha tersebut. Penelitian ini dilakukan sebanyak 2 kali dengan masing - masing waktu yang digunakan 60 menit, observasi selama beberapa hari dan 2 hari khusus dengan masing - masing waktu 45 - 60 menit yang melibatkan para pihak yang terlibat dibadan usaha tersebut. Untuk mendukung penelitian ini, maka peneliti juga melakukan analisis dokumen.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. PERKEMBANGAN USAHA DAGANG UD “SUMBER MAKMUR”**

### **1.1. Masa Awal Berdiri Dan Peralihan Usaha (1983- 1989)**

Pada awal berdiri UD “SUMBER MAKMUR “ merupakan sebuah badan usaha dagang yang menjual produk – produk elektronika seperti televisi. radio, tape recorder, mesin cuci, kulkas, dan kipas angin.

Pada tahun 1985 badan usaha dagang ini mulai beralih dari penjualan elektronik ke penjualan sepeda. Saat itu badan usaha tersebut melakukan penjualan elektronik dan juga melakukan penjualan sepeda. Namun masih tetap lebih dominan produk – produk elektronik, sedang sepeda yang dijual hanya sepeda merek RRC, dan itu berlangsung selama hampir 4 tahun, kemudian dikarena merasa pangsa pasar untuk penjualan elektronik dipaaar turi kurang dominan dan bergairah dibandingkan dengan penjualan sepeda. Maka pada tahun 1989 diputuskan hanya menjual sepeda. . keadaan di masa ini dapat dilihat dari laporan penjualan selama 6 tahun dibawah ini.

Tabel 4.2.1

Laporan Penjualan elektronik dan sepeda

TAHUN	ELEKTRONIKA	SEPEDA
1983	Rp. 1.144.500,00	Rp. 0,00
1984	Rp. 1.900.900,00	Rp. 0,00
1985	Rp 2.212.000,00	Rp 5.987.000,00
1986	Rp. 2.515.000,00	Rp. 7.560.000,00

1987	Rp. 2.613.000,00	Rp. 9.660.600,00
1988	Rp. 3.590.000,00	Rp. 15.100.000,00
1989	Rp. 4.550.000,00	Rp. 24.456.300,00

Sumber: data internal perusahaan, dikelola

## 1.2. Masa Berkembang (1990 – 2001)

Suatu badan usaha dalam masa proses berkembang pasti pernah mengalami proses jatuh bangun, sehingga dapat berkembang dan dikenal oleh dunia luar. Proses tersebut juga dialami terjadi pada badan usaha ini dengan didukung data badan usaha UD ” SUMBER MAKMUR”. sehingga masa ini disebut masa berkembang yang dialami oleh UD “SUMBER MAKMUR”.

Tabel 4.2.2

### Laporan Penjualan elektronik dan sepeda

TAHUN	SEPEDA
1990	Rp. 38.000.600,00
1991	Rp. 44.090.000,00
1992	Rp. 48.087.000,00
1993	Rp. 50. 600.900,00
1994	Rp. 62.500.000,00

1995	Rp. 67.980.000,00
1996	Rp. 71.098.000,00
1997	Rp. 75.600.000,00
1998	Rp. 82.097.000,00
1999	Rp. 89.100.500,00
2000	Rp. 98.880.000,00
2001	Rp. 105.099.000,00

Sumber: pihak internal, dikelola

Pada tahun 1990 *owner* mulai berfokus hanya berjualan sepeda saja. Meskipun saat itu sepeda yang dijual masih sedikit tetapi dengan keramahan para karyawan yang bekerja dan ketekunan *owner* dalam mempromosikan tokonya maka UD “SUMBER MAKMUR “ dapat mulai dikenal masyarakat luas.

Hingga pada tahun 2000 UD “SUMBER MAKMUR” berhasil mengembangkan badan usahanya dengan menyediakannya gudang untuk sepeda – sepeda yang dikirim oleh supplier.

### 1.3. Masa Menikmati Hasil (2002 –SEKARANG)

setelah beberapa badan usaha UD “SUMBER MAKMUR “, telah menunjukan perkembangan yang pesat. Sehingga perkembangan tersebut dapat dirasakan pada

masa ini. Dengan perubahan penampilan sang owner yang semakin berkelas *exclusive*. Hal tersebut tidak lepas dari pendapatan yang diterima oleh *owner* dari tahun ke tahun yang semakin meningkat, bukti bahwa pendapatan *owner* semakin meningkat dapat dilihat dari data dibawah ini:

Tabel 4.2.3

Laporan Penjualan elektronik dan sepeda

TAHUN	PENJUAN ECERAN	PENJUALAN PARTAI
2002	Rp. 110.098.000,00	Rp. 500.890.890,00
2003	Rp. 120.100.500,00	Rp. 790.090.099,00
2004	Rp. 135.760.000,00	Rp. 880.000.090,00
2005	Rp. 149.098.750,00	Rp. 999.010.450,00
2006	Rp. 156.890.000,00	Rp. 1.051.098.050,00
2007	Rp. 166.788.000,00	Rp.1.311.239.760,00
2008	Rp.173.183.100,00	Rp. 1.523.098.000,00
2009	Rp. 180.000.500,00	Rp. 1.720.000.000,00
2010	Rp. 196.900.000,00	Rp. 2.555.900.800,00
2011	Rp. 201.890.000,00	Rp. 2.980.760.000,00

2012	Rp. 385.900.000,00	Rp. 4.340.987.000,00
------	--------------------	----------------------

**Sumber: data internal di kelola**

Dari data diatas, dapat diketahui bahwa setelah sekian waktu berjalan badan usaha dagang UD “SUMBER MAKMUR” semakin menunjukkan tanda – tanda bahwa semakin berkembang dengan semakin ramai orderan barang yang dipesan oleh pelanggan.

Bahkan semakin lama badan usaha UD “SUMBER MAKMUR “ semakin berkembang sehingga meraup untung sangat banyak pada penjualan partai dibanding penjualan toko, dan memiliki pelanggan tidak hanya dari Surabaya tetapi juga dari luar kota, luar pulau bahkan untuk penjualan partaipun mendapat pelanggan dari luar negri.

Namun begitu penjualan baik ecer maupun partai sangatlah banyak, sehingga tetap saja dapat diketahui bahwa penjualan sepeda menguntungkan dan mengalami perkembangan pesat.

## **2. PERAN PEMIMPIN DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UD“SUMBER MAKMUR”**

### **2.1. Peranan dan SPM Saat Awal Berdiri dan Peralihan (1983-1989)**

Pada awal berdiri peran pemimpin paling menonjol yaitu *leader role*, *monitor role* dan peran pemimpin yang terpenting merupakan *enterprneur role* yang tampak saat *owner* dengan menjalankan perannya yang memutuskan bermodalkan produk – produk elektronik yang dijual di Tanjung Anom, hingga kemudian beliau memutuskan menjual sepeda juga.

Sedangkan penerapan Sistem Pengendalian Manajemen yang paling menonjol yaitu penerapan *personnel control* dengan menanamkan rasa memiliki badan usaha tersebut, dan bersikap adil terhadap seluruh karyawan UD”SUMBER MAKMUR”. selain itu, pengendalian lainnya yaitu *action control* yang dilakukan *owner* dengan benar – benar mengawasi para karyawannya dalam bekerja dengan berusaha memantau tindakan para karyawan yang saat itu masih baru semua melalui pemisahan fungsi pekerjaan mereka antara yang berjualan sepeda dengan elektronik, memberikan masukan ke bawahan bila ada yang tidak beres, dan menyuruh mereka bertanggung jawab bila terdapat ada barang yang hilang. Proses ini dilakukan untuk mendukung kinerja mereka dan mencegah adanya penyelewengan.

Sedangkan peran pemimpin lainnya, di masa ini tampak saat *owner* memutuskan untuk memperlebar bidang usaha dagang sepeda yang dijualnya, sehingga peranan *entrepreneur role* juga tampak dengan mencari informasi berbagai merek dengan mencari informasi lebih banyak tentang supplier sepeda lainnya.

## **2.2. Peran dan SPM Saat Masa Berkembang (1990 - 2001)**

Saat awal masa ini pak Aries menjalankan peran yang paling menonjol yaitu sebagai *spokesman role* (Mintzberg,2002) terbukti beliau berusaha mencari informasi tentang supplier dengan mulai melakukan keliling ke kota – kota lainnya untuk mencari informasi supplier – supplier sepeda pabrikan seperti Wim cycle, Polygon, Family dan juga menambah jumlah supplier untuk sepeda RRCnya.. Selain itu, pemimpin juga pergi ke kota – kota kecil bahkan ke desa – desa untuk melakukan penjualan sepeda dengan menawarkan sepeda – sepeda yang dijualnya dengan dibantu temannya yang bernama Kho Cung yang saat itu juga merupakan sales dari sepeda Family.

Selain itu, terdapat *disseminator role* dengan tindakan *owner* yang saat itu sering – sering menyebarkan informasi tentang cara melayani pelanggan, informasi – informasi yang didapat diberitahukan ke semua karyawan sebab pelanggan luar kota dan pelanggan dalam kota memiliki ciri khas yang berbeda.. Begitu juga *owner* menjalankan peran *negotiator role* dengan bernegosiasi dengan supplier terkait harga dan jumlah sepeda yang akan dijual. Sehingga sepeda yang dijualpun semakin banyak pula jumlahnya, dan bisa mendapat harga yang sesuai.

Tahun 2000 *owner* menyediakan gudang, sehingga saat itu *owner* menjalankan perannya sebagai *resource allocator of role* dengan membagi – bagi sumber daya manusia untuk ditaruh digudang dan toko dan membagi – bagi dana yang dimiliki untuk dialokasikan ke toko dan gudang.

Pada masa ini sistem pengendalian manajemen *owner* yang sangat menonjol dari pemimpin yaitu penerapan *result control* (Merchant,2007) dengan melihat dari hasil penjualan sepeda yang mereka lakukan, dan bagi karyawan yang berhasil menjual berulang kali (lebih dari 5x sehari) dengan harga yang tinggi maka mereka akan mendapatkan bonus, dan memperkental *personnel control* dengan mempereratkan hubungan antara atasan dan karyawan dengan tetap mengadakan acara makan – makan bersama 3 bulan sekali.

Selain itu, penerapan *cultural control* yang tampak dari sikap karyawan – karyawannya yang merasa binggung jika penjualan mengalami penurunan minat pembeli, dan senang bila dapat menjualkan sepeda dengan jumlah sangat banyak, dan tanpa sadar sudah membudaya diantara karyawan saling mengingatkan jika terdapat karyawan yang kurang semangat dan saling berkompetisi untuk mendapatkan reward.

### **2.3. Peran dan SPM Saat Masa Menikmati Hasil (2002- SEKARANG)**

Pada masa ini pemimpin berperan pula sebagai *monitor role* (Mintzberg,2002) peran tersebut menonjol dengan memantau kinerja seluruh pihak yang terlibat dalam badan usaha dagang UD “SUMBER MAKMUR”. sebab *turn over* barang keluar masuk sangat cepat, sehingga *owner* harus lebih *protect* terhadap badan usahanya.

Peran lainnya yang tampak yaitu peran sebagai *spokesman role* yang terlihat dari semangatnya untuk menginformasikan ke pelanggan jika terdapat barang akan atau telah datang dari supplier untuk mendapat pelanggan semakin banyak lagi, dan berharap pelanggan dari luar negeri pun semakin banyak.

Pada masa ini sistem pengendalian manajemen yang diterapkan ditoko adalah *action control* (Merchant,2007),dengan memberikan kepercayaan kepada para karyawan dan mengomunikasikan yang terjadi terhadap seluruh element karyawan dan manajer. Sehingga seluruh anggota sangat menghormati beliau, termasuk *policies dan rules* yang telah diterapkan. Selain itu bapak Aries selaku *owner* UD “SUMBER MAKMUR”.

Sedangkan untuk penjualan partai *owner* melakukan pengendalian berdasarkan *result control*. hal tersebut terlihat dari pemberian bonus kepada sopir dan kernet bila berhasil mengirim barang

Selain itu, peran pemimpin lainnya yaitu ketika *owner* menonjolkan peranan sebagai *Distrubance-handler role* dengan membuat tambahan *rules and policy* yang baru berupa meminta pertanggung jawaban semua manager, mulai dari pertanggung jawaban penjualan toko, pertanggung jawaban tentang *stock* barang keluar masuk gudang, maupun tentang pertanggung jawaban pengiriman yang telah, akan dan belum terlaksana.

### **3. HUBUNGAN BENTUK SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN PERAN PEMIMPINAN UD " SUMBER MAKMUR"**

#### **3.1. Hubungan Bentuk Sistem Pengendalian Manajemen dan Peran Pemimpin Pada Masa Awal Berdiri dan Peralihan Usaha**

Pemimpin di masa ini, menurut pegawai lamanya menerapkan gaya kepemimpinan transformasi dan transaksional, pemimpin berusaha untuk menciptakan perasaan memiliki untuk para karyawannya dan juga memberikan kepercayaan pada seluruh karyawannya bahwa mereka mampu membantu *owner* untuk mengelola UD “ SUMBER MAKMUR”.

peran pemimpin yang paling menonjol yaitu *figurehead role, leader role, monitor role, entrepreneur role*, sedangkan peran sistem pengendalian manajemen yang paling menonjol yaitu *personnel control* .

Hubungan antara peranan pemimpin dengan bentuk sistem pengendalian manajemen di masa ini yaitu keterkaitan antara *figurehead role, leader role, monitor role, entrepreneur role* (mintzberg,2002) dengan *personnel control* (Merchant,2007), yang terlihat dari kejadian – kejadian yang terjadi saat itu seperti meskipun sering ditinggal pemimpin menghadiri acara – acara yang sekiranya dapat memperkenalkan badan usahanya tersebut ke public, tetapi para karyawan sadar dengan kewajiban mereka sebagai pekerja badan usaha dan *keloyalitas* mereka di UD “SUMBER MAKMUR” dengan begitu pemimpin berharap badan usahanya makin dikenal masyarakat dan karyawan merasa memiliki badan usaha tersebut.

Dikarenakan gaya dan peran pemimpin yang diterapkan masa ini seperti diatas, maka dapat dinyatakan bentuk sistem pengendalian manajemen pengendalian manajemen yang paling menonjol yaitu *personnel and cultural control* yang mana menekan agar para karyawan merasa

memiliki badan usaha ini, dengan lebih menekankan kepada karyawan untuk merasa memiliki badan usaha ini.

Peran pemimpin masa ini membutuhkan sistem pengendalian manajemen yang berbentuk *personnel control*, karena pada masa ini pemimpin merupakan awal berdirinya badan usaha sehingga pemimpin perlu menanamkan nilai – nilai yang berlaku didalam badan usaha sehingga pemimpin dapat menjadi pengendali yang baik.

### **3.2. Hubungan Bentuk Sistem Pengendalian Manajemen dan Peranan Pemimpin Pada Masa Berkembang**

Masa ini pemimpin hanya berjualan sepeda, pemimpin juga memantapkan gaya kepemimpinan. bentuk gaya kepemimpinannya kharimastik, sebab pemimpin selain menanamkan perasaan percaya dan memiliki kepada para kasryan.

Beliau juga menanamkan tindakan tegas bagi keryawan yang melanggar aturan dan bersikap lebih berwibawa terhadap para karyawannya. Sehingga para karyawan sengat menghormati beliau sebagai *owner* yang bertanggung jawab.

Sistem pengendalian manajemen masa ini lebih berfokus terhadap *result control*. Hal tersebut mulai diterapkan secara ketat sebab masa ini *owner* menyampaikan hasil yang diinginkan agar kongruen, adanya penentuan spesifikasi dan adanya jangka waktu yang ditetapkan.

Pemimpin juga melakukan pengendalian tindakan dan juga *personnel dan cultural control* dengan sikap owner menanamkan sikap disiplin dan perasaan memiliki badan usaha tersebut,

kepada seluruh pihak internal perusahaan seperti karyawan dan manajer, dengan membuat aturan – aturan yang jelas.

Peran pemimpin pada masa berkembang yaitu *spokesman role*, *disseminator role*, *negotiator role*, *resource allocator of role*, *disturbance-handler role*, sedangkan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di masa ini terfokus pada *result control dan personnel control*.

Hubungan antara peranan pemimpin dengan sistem pengendalian manajemen yaitu sikap *owner* yang dengan giat memperkenalkan badan usahanya kepada pihak luar melalui acara – acara pertemuan, menyampaikan kepada karyawannya tentang pengetahuan yang didapat dari luar seperti teknik melayani pelanggan baik dari dalam kota maupun luar kota yang memiliki teknik pelayanan yang berbeda.

Kemudian dari informasi owner tersebut oleh mereka (karyawan) diterapkan didalam badan usaha, dari situ para karyawan menjadi paham tentang pelayanan terhadap pelanggan sehingga lambat laun hal tersebut menjadi hal biasa bagi mereka dan secara tidak langsung didalam diri mereka tertanam perasaan memiliki badan usaha tersebut, dan juga berusaha untuk mendapatkan hasil yang optimal. Sedang *owner* cukup memantau kinerja karyawan dan memberikan reward and punishment bagi yang kinerjanya baik maupun kinerjanya buruk.

Seiring berjalannya waktu badan usaha UD “SUMBER MAKMUR” mengalami proses jatuh bangun terus menerus terjadi pada masa ini, tentu saja berbagai masalah pun muncul. Namun *owner* selalu dapat mengatasinya dengan berusaha mencari solusi terbaik dalam setiap masalah.

### **3.3. Hubungan Bentuk Sistem Pengendalian Manajemen dan Peranan Pemimpin Pada Masa Menikmati Hasil**

Masa ini pemimpin menggunakan peranannya sebagai pemimpin yaitu sebagai *Monitor role*, *spokesman role*, *leader role*, *disturbance-handler role*, dan sistem pengendalian manajemen yang lebih menitik beratkan pada *action control*, *result control*.

Pada masa ini, *action control* dilakukan *owner* dengan menambah fasilitas computer untuk peng-update jumlah stok yang keluar dan masuk, baik untuk penjualan partai maupun penjualan ecer, dan yang dapat mengakses yaitu para karyawan yang sekiranya dapat dipercaya. Dan dalam melakukan pengendalian, *owner* selalu berusaha memantau rencana – rencana yang akan dijalankannya. Hal tersebut merupakan upaya bahwa *owner* serius dalam menerapkan pengendalian

Sedangkan dari sisi *result control* tampak dari bila karyawan berhasil mencapai tujuan badan usaha, maka diberi *reward* dan *punishment* sesuai kesepakatan secara jelas. Meski begitu *personnel control* dan *cultural control* tetap diterapkan hanya saja, penerapannya tidak terlalu difokuskan pada pengendalian tersebut.

Hubungan tentang peran kepemimpinan dengan sistem pengendalian manajemen dapat kita lihat dari sikap pemimpin yang meskipun telah berhasil dengan memiliki toko dan gudang. Namun beliau masih juga mengikuti acara pertemuan yang sekiranya dapat memperkenalkan badan usaha dagang lebih luas didunia sepeda. Sambil memantau kinerja yang dilakukan karyawannya.

Bentuk sistem pengendalian manajemen yang ada di badan usaha UD "SUMBER MAKAMUR" harus diterapkan dengan adanya pembatasan perilaku terhadap seluruh komponen badan usaha, *mereview* ulang berbagai tindakan – tindakan yang akan maupun telah dilakukan.

Menurut para karyawan adanya pertanggung jawaban tindakan oleh semua pihak, yang tampak dari sikap karyawan yang santai dalam bekerja yang tampak saat proses perakitan sepeda yang mereka bisa bebas untuk bercanda, namun disaat ada pelanggan mereka serius untuk melayani pelanggan yang datang sehingga mereka puas dengan pelayanan dari para karyawan dan hasil kepuasan yang paling tampak dari para pelanggan – pelanggan tersebut senang membeli sepeda di UD "SUMBER MAKAMUR". hal tersebut juga diterapkan di secara luas terhadap karyawan toko, karyawan gudang, dan seluruh manajer.

Sedangkan para manajer setiap sore akan melakukan pemeriksaan silang laporan penjualan, laporan barang masuk dan barang terkirim, hal tersebut untuk meminimalkan kesalahan – kesalahan yang dapat timbul.

Pada masa ini pula pemimpin selain menerapkan gaya kepemimpinan yang kharismatik, dan servant tampak dari sikap bapak Aries yang membawakan kue untuk karyawan. Namun hal tersebut tidak mengurangi rasa hormat maupun kharisma pemimpin dimata para pegawai.

Peran pemimpin masa ini membutuhkan sistem pengendalian manajemen yang berbentuk *action control and result control* karena pada masa ini merupakan masa disaat berkembang badan usaha sehingga pemimpin melakukan pengendalian berdasarkan hasil yang diperoleh berdasarkan dengan hasil yang merupakan tujuan perusahaan telah ditetapkan badan usaha tersebut. Selain itu pemimpin juga harus melakukan pengendalian berdasarkan tindakan untuk menjadikan tindakan para karyawannya lebih terkendali.

#### **4. Implikasi Teori**

Badan usaha ini membutuhkan sistem pengendalian manajemen seperti yang diungkapkan oleh Merchant dan Van der Stede tahun (2007). Langkah yang diambil merupakan terkait bentuk – bentuk pengendalian, dan 3 peran utama pemimpin dengan pembagian kategori 10 peran pemimpin.

Pada masa awal berdiri dan beralih usaha dibutuhkan peran pemimpin seperti *figurehead role, leader role, monitor role, entrepreneur role*, terbukti pada masa ini pemimpin harus dapat mewakili badan usahanya melalui acara – acara yang dihadapinya, menyebabkan pemimpin jarang berada di tempat, tetapi beliau tetap memantau kinerja karyawan.

Selain itu, pemimpin juga harus dapat menentukan tujuan bersama dan memotivasi karyawan, dan pemimpin juga harus dapat merancang perubahan, sehingga sistem pengendalian manajemen yang diterapkan menjadi *personnel control dan cultural control* yang mana penerapan pengendalian, timbul dari dalam diri karyawan sehingga pemimpin cukup memonitor karyawan saja. Meskipun mungkin kenyataannya hal tersebut awalnya sulit dilakukan, tetapi hal tersebut harus tetap dilakukan.

Pada masa berkembang usaha dibutuhkan peran pemimpin seperti *spokesman role, disseminator role, negotiator role, resource allocator of role, disturbance-handler role*, dengan sistem pengendalian manajemen menjadi *personnel control dan result control* dapat diterapkan.

Sebab pemimpin harus fokus mengenalkan badan usaha dagangnya kepada masyarakat melalui acara yang dihadapinya agar nama badan usaha dapat semakin dikenal masyarakat, dari acara – acara yang dihadapinya pemimpin menyebarkan informasi yang didapat ke pihak *internal* agar karyawan juga memiliki wawasan luas sehingga mendukung perkembangan badan usaha.

Sehingga pengendalian yang sesuai untuk badan usaha saat itu yaitu *personel control* yang muncul dari dalam diri karyawan untuk mengendalikan mereka.

Selain *personnel control*, juga diperluksn *result control* yang merupakan pengendalian yang berdasarkan hasil yang mereka kerjakan dengan adanya bonus yang diperoleh, jika mencapai hasil yang menjadi tujuan perusahaan, penerapan tersebut dibuat agar karyawan termotivasi untuk melayani pelanggan.

Pada masa menikmati hasil dibutuhkan peran pemimpin seperti *Monitor role, spokesman role, leader role, disturbance-handler role*, dan pengendalian *result control dan action control*. Sebab dimasa ini usaha dagang semakin besar. Namun, pemimpin tetap harus memperkenalkan badan usahanya agar semakin besar. Sehingga pemimpin melakukan pengalokasian sumber daya. Sehingga tercipta suasana nyaman dalam bekerja terutama melayani pelanggan.

Sanksi dan *reward* lebih detailnya akan dibahas didalam penerapan *action contol* dimana sanksi diberikan kepada seluruh komponen perusahaan seperti manajer dan karyawan yang dianggap telah bersalah, maupun karyawan maupun manajer yang tidak mematuhi peraturan.

Sedangkan, bentuk *cultural control* umumnya tercemin dari adanya kebiasaan bekerja sama seluruh komponen perusahaan seperti hubungan antar pimpinan, karyawan, dan pihak eksternal badan usaha dalam proses operasional badan usaha tersebut. sedangkan untuk penerapan *personnel control* merupakan sesuatu yang timbul dari dalam diri karyawan untuk memotivasi dirinya sendiri.

Apabila dikaitkan dengan gaya kepemimpinan *owner*, badan usaha ini dari awal berdiri hingga masa menikmati hasil seperti saat ini. Tidak lepas dari peran *owner* yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasi dan transaksional di awal berdiri, gaya kepemimpinan etika,

gaya kepemimpinan kharismatik, dan gaya kepemimpinan servant selama masa berkembang dan menikmati hasil. Selain itu juga terdapat 3 peran utama pemimpin seperti yang diungkapkan Fred (2006) dan Mintzberg (2002) yaitu *The Vision Role*, peran pembangkit semangat, dan peran menyampaikan informasi, dengan 10 peran pemimpin yang lebih detail yaitu *Figurehead role, Leader role, Liaison role, Monitor role, Disseminator role, Spokesman role, Entrepreneur role, Disturbance-handler role, Resource allocator of role, Negotiator role*. Peran – peran pemimpin tersebut merupakan peran yang pada kenyataannya dapat mendukung pemimpin dalam proses kepemimpinan badan usaha tersebut hingga seperti saat ini.

Sehingga dari penelitian ini dapat membuktikan bahwa teori – teori tentang sistem pengendalian manajemen dan juga peran pemimpin, dapat diterapkan bersamaan dalam suatu perusahaan terutama badan usaha perorangan yang pemimpin masih terjun langsung.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen terdapat hubungan yang saling terkait satu sama lain secara *longitudinal* antar masa satu dengan masa lainnya. Namun, itu semua dapat berjalan secara efektif, pemimpin menerapkan bentuk - bentuk sistem pengendalian manajemen untuk mengendalikan manajemen badan usaha tersebut. Selain itu, Pemimpin badan usaha saat awal berdiri, masa berkembang, hingga masa menikmati hasil sebaiknya memiliki gaya kepemimpinan untuk memimpin badan usahanya, dan gaya kepemimpinan yang diperkuat dan digunakan dapat berbeda di tiap masa. Sebab, didalam suatu badan usaha pemimpin memiliki peran yang sangat besar demi kemajuan badan usaha.

Pada UD "SUMBER MAKMUR" sistem pengendalian diusahakan untuk berjalan sebaik mungkin, beserta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam menjalankan peranannya, sehingga badan usaha tersebut dapat berkembang seperti saat ini. Namun, untuk semakin berkembangnya badan usaha tersebut, maka peneliti mengharapkan masa depan diharapkan pemimpin dapat mempertahankan dan semakin memperbaiki bentuk - bentuk sistem pengendalian manajemen, penerapan gaya kepemimpinannya untuk menjalankan peran kepemimpinannya demi kemajuan badan usaha UD "SUMBER MAKMUR".

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Vijay Govindarajan, (2005), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Penerbit Salemba Empat, Edisi Sebelas, Jakarta.
- Bennis. W. G. and Nanus, Bennis. B (2012). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. 4<sup>th</sup>. HarperCollins Publishers Inc. New York.
- Day, D., V., & Antonakis. (2011). *The Nature of Leadership*. California. SAGE Publications, Inc. UK.
- Davila, A. and George. F. (2009). *Reason for Management Control System Adaption: insight from Product Development System Choice by Early Stage Entrepreneurial Companies*. Accounting, Organizations and Society. Volume 34.
- Fred, Kofman (2006). *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Bain & company, Inc.
- Henri, J. F. (2006). *Management control system and strategy: A Resource-based Perspective*. Accounting, Organizations and Society, pp. 529-558.
- Jacobs, Thomas. O. dan House (2001). *Strategic Leadership : The Competitive Edge*. National Defense University,
- Jogulu, Uma. (2010). *Culturally-linked leadership styles*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 Iss: 8;705–719
- Kimura, Shogo & Panos. (2000), “*Effective Integration of management control system*”. European Business Review. Vol.12 Iss:1;41-45

KPMG. (2008). Global IT Project Management Survey

(<http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Global-IT-Project-Management-Survey-0508.pdf> diunduh 15 november 2012)

Weber, Max. (1947). *The Theory of social and economic organization*. Oxford University Press, Inc. United Stated.

Merchant, K.A, and W.A. Van der Stede .(2007). ***Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives***. 2<sup>nd</sup>. Prentice Hall: UK.

Mintzberg, Henry. (2002). *Managing publicly*. Oxford University Press Inc. United Stated.

Noor, A. R. (2012). Detikinet. Jakarta

(<http://inet.detik.com/read/2012/10/02/175310/2052885/328/starone-yang-kian-galau-ditinggal-pelanggan> diunduh 16 november 2012)

NN (2008). SWA.co.id. Jakarta (<http://swa.co.id/listed-articles/ddi-selenggarakan-survei-kepemimpinan> diunduh 20 november 2012)

Otley, David. T. & Pierce, Bernard. J. (1995). *The control problem in public accounting firms: an empirical study of the impact of leadership style*. Accounting, Organizational and Society. Vol. 20. Iss: 5;405-420.

Panagopoulos, N. &Sergios. (2009). *Transformational leadership as a mediator of the relationship between behavior-based control and salespeople's key outcomes: An initial investigation*. European Journal of Marketing. Vol. 43 Iss: 7;1008–1031

Yuki, Gary. (2010). *Leadership in Organization*. Ed.7. University at Albany State. New York. Pearson Prentice Hall

Zaleznik, A. and Kets de Vries, M.F.R. (1984). *Leadership as a text: an essay on interpretation*. Boston: Harvard Business School, Division of Research working