

**PERANAN KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN DALAM MENGATASI *MOTIVATIONAL PROBLEMS*
BISNIS KELUARGA DI MADURA**

Felicia Wicaksana

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

feliciawicaksana@gmail.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peranan kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen mengatasi masalah motivasi di bisnis keluarga. Penelitian ini merupakan penelitian dasar dengan pendekatan kualitatif. Penulis menggunakan dua metode pengumpulan data: wawancara dan observasi. Objek penelitian ini adalah UD. SM yang terletak di Sumenep. UD. SM bergerak di bidang penjualan suku cadang sepeda motor.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dapat mengatasi masalah motivasi. Bentuk pengendalian yang paling dominan mengatasi masalah motivasi adalah pengendalian budaya yang didukung oleh gaya kepemimpinan ayah pembimbing. Namun, pengendalian budaya harus dibantu oleh pengendalian proses dan pengendalian hasil agar sistem pengendalian manajemen dapat bekerja efektif.

Kata kunci: **Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Manajemen, Masalah Motivasi, Bisnis Keluarga**

Abstract - *This study aims to know how the role of leadership and management control systems cope the motivational problems in family business. This study is a basic research with a qualitative approach. The author used two methods of data collection: interview and observation. The object of this study is UD. SM which located at Sumenep. UD. SM sells many kinds of motorcycle spareparts.*

The finding of this study is leadership and management control systems able to cope the motivational problems. The most dominant tool of control copes the motivational problems is cultural control which supported by ayah pembimbing leadership style. However, cultural control should be helped by process control and result control to management control systems can work effectively.

Keywords: **Leadership, Management Control System, Motivational Problem, Family Business**

PENDAHULUAN

Bisnis keluarga memiliki pengaruh signifikan bagi perekonomian di Indonesia. Menurut survei yang dilakukan oleh Price Waterhouse Cooper (PwC) pada tahun 2014, lebih dari 95% perusahaan yang berada di Indonesia adalah bisnis keluarga. Hasil survei juga menunjukkan bahwa di Indonesia, lebih dari 40.000 orang kaya atau sekitar 0,2% dari total populasi masyarakat menjalankan

bisnis keluarga. Mereka menguasai sekitar 25% Produk Domestik Bruto (PDB) dengan total kekayaan sebesar US\$ 134 triliun (CNN Indonesia, 2014). CEO Stars (2016) menyebutkan bahwa berdasarkan survei PwC pada 2014 omset yang dihasilkan bisnis keluarga di Indonesia mencapai US\$5-10 juta. Sedangkan di Asia Tenggara, bisnis keluarga mendominasi sebesar 60% perusahaan terbuka.

Walaupun keadaan ekonomi dunia saat ini mengalami ketidakpastian, pertumbuhan bisnis keluarga mencapai hampir dua pertiga atau 64% selama setahun terakhir. Sebagian besar bisnis keluarga mempunyai rencana ambisius dalam pertumbuhan bisnis hingga lima tahun ke depan termasuk Indonesia. Bisnis keluarga di Asia Pasifik dinilai paling ambisius. Hal ini disebabkan karena 21% dari mereka merencanakan pertumbuhan yang cepat dan agresif. Sedangkan hanya 10% bisnis keluarga di Eropa Barat dan 12% bisnis keluarga di Amerika Utara yang memiliki ambisi pertumbuhan bisnis secara agresif (Bisnis Indonesia, 2016).

Di seluruh dunia 80%-98% bisnis merupakan bisnis keluarga. Di Amerika Serikat, PDB dari bisnis keluarga mencapai 49% dengan pekerja mencapai 80%. Selain itu, PDB bisnis keluarga di negara lain mencapai 75% dengan pekerja bisnis keluarga lebih dari 75% dari seluruh populasi pekerja di dunia. Bisnis keluarga memberikan 86% pekerjaan baru di Amerika Serikat. Lalu, sebesar 37% perusahaan di daftar *Fortune 500* dikendalikan oleh keluarga dan 60% dari perusahaan *go public* di Amerika Serikat dikendalikan oleh keluarga (Poza, 2010).

Namun, bisnis keluarga umumnya sulit untuk bertahan lama hingga muncul mitos bahwa generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan. Ada pula pendapat yang menyatakan bahwa keberhasilan generasi kedua sebesar 30%, keberhasilan generasi ketiga sebesar 15%, sedangkan keberhasilan generasi keempat hanya 5% (Marketeers, 2016).

Adanya fakta bahwa perusahaan keluarga memiliki peranan yang signifikan bagi perekonomian dunia, maka “mudah hancurnya” bisnis keluarga perlu diatasi. Menurut Leenders dan Waarts (2003), keunggulan bisnis keluarga yang berorientasi kepada keluarga adalah bisnis keluarga umumnya memiliki kepercayaan, pengendalian sosial, motivasi karyawan, dan pengendalian manajemen yang kuat. Namun, tampaknya motivasi karyawan cukup sulit untuk dibentuk. Bahkan, terkadang karyawan yang pada awalnya memiliki motivasi

yang kuat dalam bekerja bisa hilang seiring situasi dan kondisi yang terjadi pada bisnis tersebut. Masalah motivasi juga menjadi salah satu dari tiga masalah pengendalian yang umum ditemukan pada seluruh jenis bidang bisnis (Merchant dan Van der Stede, 2007).

Masalah motivasi dapat diatasi dengan sistem pengendalian manajemen yang baik. Merchant dan Van der Stede (2007) menyatakan bahwa terdapat bentuk-bentuk pengendalian manajemen yang dapat mengatasi masalah pengendalian di mana salah satu masalah pengendalian tersebut adalah masalah motivasi. Di samping itu, sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan adalah hal yang tidak terpisahkan. Tidak ada kepemimpinan tanpa pengendalian manajemen dan tidak ada pula pengendalian manajemen tanpa kepemimpinan (Efferin dan Hartono, 2015). Yukl (2010) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk mengerti dan setuju mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Hal tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam memengaruhi keefektifan perusahaan (Efferin dan Hartono, 2015). Kepemimpinan adalah sarana yang tepat untuk membuat sistem pengendalian manajemen berjalan dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Efferin dan Hartono (2015) membahas mengenai SPM dan gaya kepemimpinan di sebuah bisnis keluarga di Indonesia. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen di bisnis keluarga merupakan hal yang saling berkaitan dan pengendalian budaya merupakan pengendalian yang utama dalam bisnis keluarga. Leenders dan Waarts (2003) meneliti mengenai keunggulan kompetitif dan evolusi dari bisnis keluarga. Penelitian ini mengklasifikasikan bisnis dalam empat jenis sesuai dengan orientasi bisnisnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bisnis keluarga yang orientasi bisnisnya lebih ke arah keluarga maka keunggulan kompetitif bisnis tersebut adalah kepercayaan, pengendalian, dan motivasi. Merchant dan Van der Stede (2007) mengemukakan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat digunakan untuk mengatasi masalah pengendalian yang salah satunya adalah masalah motivasi pada perusahaan umum.

Namun, masih tidak ada penelitian yang membahas mengenai kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dalam mengatasi masalah

motivasi di sebuah bisnis keluarga. Padahal, sangat penting untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen yang tepat untuk mengurangi masalah motivasi di bisnis keluarga mengingat bisnis keluarga merupakan bisnis yang cukup diperhitungkan dalam perekonomian dunia sehingga bisnis keluarga harus dipertahankan dengan cara mengurangi masalah motivasi karena motivasi karyawan merupakan salah satu syarat bisnis keluarga menjadi kuat. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang mengaitkan peranan kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen terhadap masalah motivasi di bisnis keluarga.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan tujuan *explanatory research*. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai peranan kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dalam mengatasi masalah motivasi sebuah bisnis keluarga di Madura. Penulis melakukan pengumpulan data secara wawancara, observasi, dan analisis dokumen untuk menjawab *research questions*. Narasumber dalam penelitian ini berjumlah delapan orang. Penulis melakukan wawancara secara *semi-structured interview*, yaitu menyiapkan pertanyaan-pertanyaan terlebih dahulu kemudian dikembangkan sesuai jawaban yang diterima. Observasi dilakukan secara langsung dengan cara datang ke perusahaan yang menjadi objek penelitian. Penulis menggunakan *non-participant observation*, yaitu mengamati langsung segala aktivitas yang terjadi di perusahaan tanpa terlibat dalam aktivitas tersebut. Analisis dokumen digunakan untuk melengkapi data-data yang telah terumpul melalui wawancara dan observasi. Penulis menggunakan dokumen internal seperti nota, daftar gaji, dan daftar persediaan barang dagangan dan dokumen eksternal berupa jurnal ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Badan Usaha

UD. SM bergerak di bidang penjualan suku cadang sepeda motor baik secara retail maupun grosir. Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang

didirikan oleh Bapak AN dan Ibu LN pada 2 Juni 1997 di Sumenep. Keinginan Bapak AN dan Ibu LN untuk menjual suku cadang sepeda motor dilatarbelakangi karena pada saat itu masyarakat di Sumenep mulai beralih dari sepeda pancal ke sepeda motor sedangkan penjual suku cadang sepeda motor di Sumenep masih sangat sedikit. Bapak AN dan Ibu LN melihat peluang yang besar dari tingginya permintaan konsumen akan suku cadang sepeda motor namun masih sedikit pesaing yang menjual suku cadang tersebut.

Pada awalnya, toko UD. SM menempati bangunan kontrakan dan hanya menjual suku cadang utama yang *fast moving* seperti ban dan oli dengan satu orang karyawan. Jumlah barang dagangan yang tersedia di toko juga tergolong sedikit karena toko tergolong sepi. Namun, Bapak AN dan Ibu LN tidak pernah patah semangat dan selalu bekerja keras demi keberlangsungan perusahaan. Seiring dengan perkembangan perusahaan, pada 2002 Bapak AN dan Ibu LN berhasil membeli bangunan yang berada di sebelah bangunan kontrakan untuk dijadikan toko setelah masa kontrak berakhir tepatnya pada 2003. Selain itu, UD. SM juga menambah jumlah karyawan menjadi tiga orang.

Kemunculan berbagai macam produk sepeda motor yang semakin pesat menyebabkan UD. SM dituntut untuk menambah berbagai jenis suku cadang. Bapak AN dan Ibu LN berinisiatif untuk memiliki gudang karena jenis suku cadang yang sangat banyak membuat toko menjadi sempit. Pada 2006, UD. SM membeli bangunan untuk dijadikan gudang yang lokasinya tidak jauh dari toko. Gudang tersebut terletak di tengah kota sehingga bagian depan gudang dijadikan toko cabang. Untuk mengoperasionalkan bangunan tersebut, Bapak AN menambah tiga orang karyawan. Satu orang karyawan merupakan keponakan Bapak AN yang bernama Bapak SS. Bapak SS menjadi orang kepercayaan Bapak AN yang diberi tugas penuh untuk menjaga gudang dan menjalankan toko. Saat ini, selain menjual suku cadang utama UD. SM juga menjual berbagai macam aksesoris dan barang *slow moving* dengan total 6 orang karyawan.

Penerapan Gaya Kepemimpinan Pada UD. SM

Gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat berpengaruh dalam perkembangan perusahaan. UD. SM mempunyai tiga macam gaya kepemimpinan, yaitu demokratis dan otoriter, ayah pembimbing, serta kepercayaan bertingkat.

Gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter terutama terlihat saat pengambilan keputusan. Di satu sisi, Bapak AN merupakan pemimpin yang demokratis dengan mendengarkan pendapat karyawan dan mengambil keputusan bersama. Namun, di sisi lain Bapak AN akan mengambil keputusan secara sepihak apabila pendapat yang diberikan karyawan merugikan salah satu pihak. Dibalik sifatnya yang otoriter, Bapak AN sangat peduli terhadap karyawannya dan selalu memberi nasihat serta mengayomi seluruh karyawan seperti seorang ayah bagi anak-anaknya. Hal ini merupakan gaya kepemimpinannya yang seperti ayah pembimbing. Bapak AN disebut memiliki gaya kepemimpinan kepercayaan bertingkat karena Bapak AN memiliki orang-orang kepercayaan di mana semakin dipercaya orang tersebut, maka tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diberikan akan semakin tinggi.

Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen UD. SM

Bentuk SPM yang digunakan UD. SM adalah *cultural control*, *process control*, dan *result control*. *Cultural control* merupakan pengendalian yang berbentuk saling mengawasi satu sama lain melalui ikatan emosional sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku di perusahaan. Masyarakat Madura mengenal istilah *ghu' tegghu' sabbhu'* (memegang sabuk atau senasib sepenenderitaan), *rojhung pajhagha* (kerjasama), *song-osong lombhung* (gotong royong), dan *kembhang sarombuk* (musyawarah dan mufakat) yang diterapkan dalam kehidupan sehari-harinya (Lontar Madura, 2015). Oleh sebab itu, rasa kekeluargaan dan solidaritas di perusahaan sangat tinggi. Penerapan *cultural control* di UD. SM tidak lepas dari gaya kepemimpinan ayah pembimbing. Lingkungan perusahaan sama halnya dengan lingkungan keluarga sehingga rasa saling menjaga satu sama lain sangat erat. Bapak AN telah berperan sebagai ayah bagi seluruh anggota perusahaan. Pengendalian ini dipertahankan dan dikembangkan melalui rekrutmen dan seleksi calon karyawan, pembentukan karakter, desain toko, dan keterlibatan pemimpin dalam masalah personal. *Process control* diterapkan pada kegiatan yang memerlukan kehati-hatian dan harus bertindak sesuai prosedur. Penerapan *process control* tidak lepas dari gaya kepemimpinan kepercayaan bertingkat. Kegiatan yang memerlukan *process control* merupakan kegiatan yang sangat penting sehingga Bapak AN hanya

mempercayakan kegiatan tersebut untuk dilakukan oleh orang-orang tertentu. Kegiatan di UD. SM yang membutuhkan *process control* adalah prosedur akuntansi dan keuangan dan *Standard Operational Procedure (SOP)*. Prosedur akuntansi dan keuangan dikerjakan oleh orang yang dipercaya pada tingkat pertama yaitu Ibu LN dan sebagian kegiatan juga dikerjakan oleh orang yang berada di tingkat kedua yaitu Bapak SS. *Result control* diterapkan pada kegiatan yang membutuhkan kreativitas. Namun, kegiatan tersebut harus berdasarkan kebijakan yang dibuat dengan gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter. Di UD. SM, kegiatan yang membutuhkan kreativitas hanya pada kegiatan pemasaran. Karyawan akan mendapatkan *reward* jika tindakannya baik bagi perusahaan dan mendapatkan *punishment* jika tindakannya tidak benar atau merugikan perusahaan. UD. SM memberikan bonus secara kelompok dan individu untuk memotivasi karyawan agar bekerja dengan baik.

Masalah Motivasi di UD. SM

Walaupun karyawan memahami apa yang diinginkan perusahaan, terkadang mereka tetap tidak mengerjakannya karena kurangnya motivasi. Masalah motivasi ini umumnya terjadi karena adanya perbedaan tujuan antara karyawan dan perusahaan. Karyawan bertindak sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri dan mengorbankan kepentingan perusahaan. Berikut ini adalah masalah motivasi yang terjadi di UD. SM.

1. Pencurian barang dagang

Salah satu karyawan pernah terlihat memberikan barang ke salah satu pelanggan, tetapi pelanggan tersebut tidak membayarnya. Barang juga diberikan secara sembunyi-sembunyi, yaitu diberikan di bagian paling kiri etalase toko sehingga tidak mudah terlihat dari meja pemilik. Setelah Ibu LN bertanya langsung ke karyawan tersebut, karyawan tersebut mengakui jika pelanggan tersebut adalah temannya dan memang ia tidak membayar. Karyawan tersebut sangat memohon untuk tetap bekerja di UD. SM dan berjanji tidak akan mengulangi perbuatannya. Akhirnya, karyawan tersebut masih diperbolehkan bekerja di UD. SM, tetapi ada surat perjanjian di atas kertas segel dan disertai materai yang berisi bahwa jika karyawan tersebut mengulangi tindakannya atau

melakukan berbagai jenis kecurangan lain yang merugikan perusahaan, maka karyawan tersebut akan dipecat tanpa pesangon.

2. Pencurian jam kerja

Kasus lain yang pernah terjadi adalah ada karyawan yang mencuri jam kerja. Penulis pernah melihat ada karyawan yang tidur di ruang sembahyang. Setelah Bapak AN mencari informasi dengan bertanya-tanya ke karyawan lain, ternyata karyawan ini memang sering tertidur di ruang sembahyang. Bapak AN menanyakan mengapa ia tertidur, ia hanya menjawab jika saat itu ia kelelahan. Karyawan memang diberi kesempatan untuk tidur siang di toko apabila karyawan sedang sakit. Namun, jika karyawan terlihat sehat, maka karyawan tidak diperbolehkan untuk tidur. Karyawan yang tertidur saat jam kerja merupakan pelanggaran peraturan kerja.

3. Tidak mengikuti peraturan kerja

Sudah menjadi ketentuan perusahaan bahwa jika suku cadang untuk tipe yang diinginkan pelanggan tidak tersedia, maka karyawan harus menawarkan suku cadang tipe lain yang juga bisa digunakan pada tipe sepeda motor pelanggan. Namun, ada satu karyawan yang jarang sekali menawarkan suku cadang tipe lain ke pelanggan. Hal tersebut disebabkan karena ia berpikir yang terpenting ia sudah melayani pelanggan. Karyawan tersebut tidak mau kerepotan untuk menawarkan barang lain kepada pelanggan apabila barang yang dicari pelanggan tidak tersedia. Ia tidak berusaha agar perusahaan mendapatkan laba yang besar seperti tujuan perusahaan. Padahal, karyawan-karyawan yang lain selalu menawarkan tipe suku cadang lain, bahkan ada karyawan yang menawarkan barang kualitas berbeda jika kualitas barang yang diinginkan pelanggan tidak tersedia.

4. Lamban dalam bekerja

Sifat malas merupakan salah satu masalah yang sangat sering terjadi. Seperti itu pula di UD. SM. Beberapa karyawan sangat lambat dalam bekerja. Walaupun toko sedang ramai, terkadang ada karyawan sangat lambat saat mengambil barang yang diminta pelanggan. Karyawan tersebut tidak melihat kondisi toko yang sedang ramai. Seharusnya, ia lebih cepat saat mengambil barang karena ada pelanggan yang terkadang tidak sabar menunggu sehingga membatalkan

pembelian. Karyawan sudah pasti memahami bahwa pelanggan akan membatalkan pembelian, tetapi ia tidak mempedulikan hal tersebut.

5. Perubahan tujuan karyawan

Tujuan karyawan juga akan menjadi berbeda apabila pelanggan yang datang adalah teman atau kerabat karyawan tersebut. Karyawan akan lebih memperhatikan teman atau kerabatnya dibandingkan perusahaan. Misalnya, apabila ada teman karyawan yang datang ke toko untuk membeli barang, terkadang teman karyawan tersebut akan menceritakan kerusakan yang terjadi di sepeda motornya. Karyawan yang memahami mengenai mekanisme sepeda motor akan berusaha memperbaiki sepeda motor tersebut hingga terkadang membutuhkan waktu yang sangat lama hingga mencapai 2-3 jam. Padahal, UD. SM tidak melayani perbaikan sepeda motor. Hal ini akan mengurangi jam kerja karyawan karena karyawan tidak melayani pelanggan yang datang untuk membeli barang di UD. SM melainkan hanya membantu perbaikan sepeda motor temannya yang awalnya ia hanya datang sebagai pelanggan yang membeli suku cadang di UD. SM. Selain itu, karyawan tidak lagi fokus kepada tujuan perusahaan untuk mendapatkan laba yang tinggi melainkan fokus agar pelanggan yang merupakan teman atau kerabatnya mendapatkan harga yang murah. Hal ini akan merugikan perusahaan karena seharusnya perusahaan dapat mendapatkan laba yang lebih tinggi, tetapi tindakan karyawan justru membuat laba perusahaan berkurang.

Gaya Kepemimpinan Ayah Pembimbing dan Bentuk SPM *Cultural Control* dalam Mengatasi Masalah Motivasi

Dalam beberapa bagian, pengendalian budaya yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan ayah pembimbing dapat mengatasi masalah motivasi. Namun, ada satu bagian yang kurang efektif dalam mengatasi masalah motivasi. Berikut ini adalah penjelasan masing-masing bagian.

1. Rekrutmen dan seleksi calon karyawan

Dalam merekrut karyawan baru, perusahaan selalu melalui rekomendasi orang yang telah dikenal baik oleh pemilik. Pemberi rekomendasi sudah pasti memberikan seseorang yang dianggap mampu dan sesuai untuk bekerja di UD. SM. Dengan kata lain, budaya calon karyawan yang diberikan pemberi rekomendasi tidak akan jauh berbeda dengan budaya perusahaan. Hal ini akan

memudahkan karyawan untuk beradaptasi di perusahaan sehingga karyawan akan nyaman untuk bekerja di perusahaan. Jika karyawan nyaman di perusahaan, ia akan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan dengan senang hati. Ia akan bekerja dengan penuh semangat dan tidak akan bermalas-malasan. Hal ini dapat mengurangi masalah motivasi.

Selain itu, seleksi calon karyawan yang dilakukan dengan wawancara kepada calon karyawan saat pemilihan karyawan baru juga dapat mengatasi masalah motivasi. Hal ini disebabkan karena calon karyawan yang sejak awal memiliki tujuan tidak selaras dengan tujuan perusahaan akan ditolak bekerja di perusahaan. Tidak selarasnya tujuan calon karyawan dengan tujuan perusahaan dapat dilihat dari keinginan calon karyawan yang ingin bekerja dalam jangka waktu lama atau hanya sebentar di perusahaan. Karyawan yang berkeinginan untuk bekerja dalam jangka waktu lama biasanya akan berkeinginan melakukan yang terbaik bagi perusahaan sehingga akan bergerak sesuai dengan tujuan perusahaan. Sedangkan karyawan yang ingin bekerja sebentar di perusahaan umumnya tidak akan mencintai perusahaan. Karyawan tersebut akan bekerja sekadar tugasnya bahkan bisa bermalas-malasan di perusahaan. Ia akan kurang memperhatikan tujuan perusahaan karena sejak awal bekerja ia memang tidak serius untuk mengabdikan kepada perusahaan.

2. Pembentukan karakter

Pembentukan karakter diadakan setiap enam bulan sekali dengan cara makan bersama. Acara makan bersama diikuti oleh seluruh anggota perusahaan baik dari toko pusat maupun dari toko cabang mulai dari pemilik hingga staf gudang. Selaras dengan gaya kepemimpinan ayah pembimbing, pada acara ini pemimpin sering menyampaikan nasihat-nasihat yang bermanfaat agar karakter karyawan semakin baik sehingga kinerja karyawan juga semakin baik. Nasihat yang diberikan umumnya berkaitan dengan cara menghadapi pelanggan dan sikap-sikap yang sebaiknya dimiliki dalam bekerja. Selain itu, seluruh karyawan dapat berbagi cerita mengenai kejadian-kejadian yang mereka temukan saat bekerja. Apabila karyawan bercerita mengenai kesulitannya saat bekerja, pemimpin akan membantu mencari jalan keluar. Karyawan lain juga dapat menambahkan saran-saran untuk meringankan kesulitan karyawan

tersebut. Oleh sebab itu, kegiatan makan bersama membuat suasana kekeluargaan antar anggota perusahaan semakin erat.

Hal ini dapat membuat karyawan semakin nyaman dan semakin mencintai perusahaan sehingga tidak timbul rasa ingin mencuri atau bentuk kecurangan lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Selain itu, hubungan yang dekat antara pemilik dan karyawan bisa membuat karyawan segan untuk melakukan hal yang merugikan perusahaan karena karyawan akan teringat perbuatan baik pemimpin kepadanya. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa pembentukan karakter yang didukung oleh gaya kepemimpinan ayah pembimbing ini dapat mengatasi masalah motivasi.

3. Desain toko

Desain toko didesain tidak ada sekat antar karyawan. Bahkan, antara pemimpin dan karyawan juga tidak ada sekat. Hanya terdapat meja dan kursi khusus yang membedakan tempat pemimpin dan karyawan. Suasana toko tercipta sangat kekeluargaan. Seluruh anggota perusahaan saling bercanda dan menggunakan bahasa yang tidak formal bahkan kepada pemimpin. Hal tersebut dapat disebabkan karena desain toko yang tidak ada sekat antar anggota perusahaan sehingga mudah terjalin komunikasi yang baik yang pada akhirnya mereka mudah akrab bahkan kepada pemimpin.

Sebenarnya, hubungan yang akrab antara pemimpin dan karyawan merupakan hal yang baik. Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, hubungan yang akrab dapat membuat karyawan segan untuk mencuri atau melakukan hal lain yang merugikan perusahaan. Tetapi, desain toko tersebut menyebabkan karyawan dan pemimpin menjadi terlalu akrab sehingga karyawan menjadi kurang menghargai pemimpin. Karyawan terkadang tidak ragu untuk melakukan tindakan sesuka hatinya yang tidak sesuai dengan peraturan perusahaan. Ia bisa saja bermalas-malasan dan mencuri jam kerja. Oleh sebab itu, pengaturan desain toko tidak dapat mengatasi masalah motivasi, justru dapat menimbulkan masalah motivasi.

4. Keterlibatan pemimpin dalam masalah personal

Sesuai dengan gaya kepemimpinan ayah pembimbing, Bapak AN sangat peduli terhadap seluruh karyawan. Ia akan membantu karyawan yang sedang

mengalami masalah termasuk permasalahan yang menyangkut keluarga karyawan. Tindakan tersebut akan membuat karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Karyawan merasa disayangi sehingga sebagai bentuk balas budi, karyawan akan bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan dan selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Setiap karyawan mulai berpikir untuk melakukan sesuatu yang merugikan perusahaan seperti mencuri, karyawan akan teringat kembali perlakuan baik Bapak AN terhadapnya sehingga karyawan tidak jadi melakukan hal tersebut. Selain itu, keluarga karyawan yang telah mengenal dan menganggap Bapak AN adalah orang yang baik juga akan mengingatkan karyawan jika karyawan mulai terlihat malas atau tidak semangat bekerja. Keluarga karyawan juga merasa harus balas budi terhadap kebaikan Bapak AN terhadapnya sehingga akan selalu mengingatkan karyawan untuk bekerja dengan baik di perusahaan Bapak AN. Untuk itu, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan pemimpin dalam masalah personal dan gaya kepemimpinan ayah pembimbing yang merupakan salah satu faktor terbentuknya peran keluarga karyawan dapat mengurangi masalah motivasi di perusahaan.

Gaya Kepemimpinan Kepercayaan Bertingkat dan Bentuk SPM *Process Control* dalam Mengatasi Masalah Motivasi

Pengendalian proses di UD. SM diterapkan pada prosedur akuntansi dan keuangan dan *Standard Operational Procedure (SOP)*. Kedua bagian ini merupakan hal yang sangat penting di perusahaan. Kedua bagian ini dijalankan oleh orang kepercayaan tingkat pertama dan orang kepercayaan tingkat kedua. Orang kepercayaan tingkat pertama adalah Ibu LN dan orang kepercayaan tingkat kedua adalah Bapak SS. Kedua orang tersebut merupakan anggota keluarga dari pemimpin. Anggota keluarga yang baik tidak mungkin melakukan kecurangan maupun tindakan yang merugikan perusahaan keluarganya sendiri. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan kepercayaan bertingkat yang menempatkan anggota keluarga berada di posisi atas sehingga sangat berperan dalam pengendalian proses, dapat mengurangi masalah motivasi karena dapat mencegah kemungkinan karyawan berniat buruk terhadap perusahaan.

1. Prosedur akuntansi dan keuangan

Seluruh proses akuntansi dan keuangan dipegang oleh Ibu LN. Hanya penerimaan dan pengeluaran uang di toko cabang yang dilimpahkan kepada Bapak SS. Hal ini disebabkan karena Ibu LN tidak memungkinkan untuk mengurus toko pusat dan toko cabang semuanya sekaligus.

Proses akuntansi dan keuangan diterapkan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Prosedur ini mengatur tindakan Ibu LN dan Bapak SS dalam menjalankan proses akuntansi dan keuangan sehingga membatasi tindakan yang dapat dilakukan Ibu LN dan Bapak SS dalam melaksanakan proses akuntansi dan keuangan. Hal tersebut dapat mencegah terjadinya kesalahan dan kecurangan. Untuk itu, prosedur akuntansi dan keuangan dapat mencegah masalah motivasi. Walaupun anggota keluarga telah dipercaya bahwa tidak mungkin melakukan kecurangan atau tindakan yang merugikan perusahaan, namun pencegahan harus tetap dilakukan.

2. *Standard Operational Procedure (SOP)*

SOP disampaikan secara lisan di UD. SM karena SOP cukup sederhana dan mudah dipahami. Pemilik perusahaan selalu mengawasi kegiatan karyawan untuk memastikan bahwa tindakan karyawan sesuai dengan SOP yang berlaku. Jika pemilik tidak berada di toko, maka Ibu LN sebagai orang kepercayaan pemilik diberi wewenang untuk mengawasi kegiatan karyawan.

Seperti prosedur akuntansi dan keuangan, SOP juga dapat membatasi tindakan karyawan sehingga memperkecil kemungkinan karyawan dapat mencuri atau melakukan tindakan lain yang merugikan UD. SM. Pemilik yang selalu mengawasi tindakan karyawan juga menyebabkan karyawan takut untuk melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan peraturan UD. SM. Oleh sebab itu, SOP yang diterapkan di UD. SM dapat mengurangi masalah motivasi.

Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Otoriter dan Bentuk SPM *Result Control* dalam Mengatasi Masalah Motivasi

Pengendalian hasil yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter hanya dapat diterapkan pada kegiatan pemasaran. Hal ini disebabkan karena pengendalian hasil hanya dapat diterapkan pada kegiatan yang membutuhkan kreativitas dan hanya kegiatan pemasaran yang membutuhkan kreativitas. Pengendalian hasil menerapkan pemberian *reward* dan *punishment*.

Pemberian *reward* dan *punishment* dapat memotivasi karyawan. Karyawan akan berinisiatif untuk berusaha meningkatkan kinerjanya tanpa dipaksa terlebih dahulu oleh pemimpin. Karyawan juga akan selalu berusaha tidak melakukan kesalahan dalam memberi harga atau memberi barang ke pelanggan agar tidak mendapatkan *punishment*. Walaupun *punishment* yang selama ini dilakukan hanya berupa teguran, namun karyawan tetap akan berusaha untuk tidak melakukan kesalahan karena mereka berpikir jika sudah terlalu sering mendapat teguran maka mereka pasti akan mendapatkan hukuman yang lebih keras misalnya seperti pengurangan gaji atau bahkan pemecatan.

Pemberian kebijakan yang dilakukan secara demokratis dan bercampur otoriter sangat membantu karyawan dalam memahami tugas yang harus dilakukan sehingga memahami pula bagaimana cara meningkatkan kinerjanya. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter sangat berhubungan dengan efektivitas pengendalian hasil. Untuk itu, pengendalian hasil yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokratis bercampur otoriter dapat mengatasi masalah motivasi.

Masalah Motivasi Sesudah Adanya Kepemimpinan dan SPM

1. Pencurian barang dagang

Pada kasus adanya karyawan yang memberikan barang ke pelanggan tanpa membayar, Bapak AN masih memberi kesempatan karyawan tersebut untuk tetap bekerja di UD. SM. Namun, Bapak AN lebih memperketat pengawasan kegiatan karyawan apakah segala kegiatannya sudah sesuai dengan SOP yang berlaku atau tidak. Selain itu, setelah kejadian tersebut, Bapak AN tidak pernah mengungkitnya kembali dan tetap memperlakukan karyawan tersebut seperti yang lainnya. Bapak AN tetap memperhatikannya dan tetap membantunya apabila ia sedang mengalami kesulitan. Hal ini bertujuan agar ia merasa segan dan merasa harus membalas kebaikan hati Bapak AN dengan cara tidak melakukan sesuatu yang merugikan perusahaan. Selain itu, Bapak AN memberikan kepercayaan yang lebih besar terhadap tiga orang karyawannya, yaitu apabila mereka menemukan karyawan yang mencuri barang sekecil apa pun atau melakukan kecurangan dalam bentuk apa pun maka mereka akan mendapatkan bonus. Menurut Bapak AN, tindakan ini sangat tepat karena tiga karyawan tersebut pasti akan mengawasi

karyawan lain mengingat jumlah bonus yang diberikan cukup besar dan tiga karyawan ini juga tidak akan berani melakukan kecurangan karena mereka berpikir ada kemungkinan mereka juga diawasi oleh karyawan lain yang mendapatkan penawaran bonus juga.

2. Pencurian jam kerja

Karyawan yang mencuri jam kerja merupakan kasus yang cukup sulit dihilangkan di perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan kurang menghargai posisi pemilik. Mereka menganggap Bapak AN tidak akan marah apabila mereka hanya melakukan pelanggaran-pelanggaran kecil seperti terlambat masuk kerja dan tertidur di toko. Karyawan kurang menghargai pemilik seperti ini terkait dengan desain toko di perusahaan yang menyebabkan karyawan terlalu akrab dengan pemilik. Untuk mengatasi hal ini, pemilik selalu mengutarakannya saat pembentukan karakter, tepatnya saat makan bersama. Selain itu, pemilik juga menasihati karyawan untuk jangan datang terlambat atau sangat lama keluar saat makan siang saat kondisi toko sedang sepi. Pemberian *reward* saat kinerja meningkat juga dapat meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja. Biasanya, setelah karyawan diberi *reward*, karyawan akan lebih rajin bekerja.

3. Tidak mengikuti peraturan kerja

Untuk mengatasi salah satu karyawan yang jarang sekali menawarkan suku cadang tipe lain saat suku cadang tipe yang diinginkan pelanggan tidak tersedia, pemilik tidak henti-hentinya menegur karyawan tersebut setelah kejadian itu terjadi. Teguran yang merupakan bentuk *punishment* yang terjadi berulang kali lambat laun akan mengubah cara berpikir karyawan sehingga lambat laun akan mengikuti peraturan yang berlaku. Selain itu, pemilik juga selalu mengingatkan untuk menawarkan suku cadang tipe lain saat pembentukan karakter.

4. Lamban dalam bekerja

Saat karyawan mulai terlihat malas, pemimpin akan menasihati dan mengingatkan apa tujuan karyawan dalam bekerja di UD. SM. Berdasarkan wawancara saat pemilihan karyawan baru, seluruh karyawan yang bekerja di UD. SM pasti seseorang yang memang berkeinginan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama sehingga akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Ketika karyawan ingat akan tujuannya bekerja, biasanya karyawan akan kembali

rajin demi mencapai tujuannya tersebut. Apabila saat seleksi karyawan baru perusahaan tidak menanyakan tujuannya bekerja, cara ini tentu tidak akan berhasil karena bisa saja karyawan yang bekerja tidak sungguh-sungguh ingin bekerja di perusahaan. Namun, cara ini tentu tidak akan menghilangkan sifat malas tersebut secara permanen. Ketika karyawan mulai melupakan tujuannya, tentu sifat malas akan kembali muncul. Untuk itu, pemberian *reward* juga merupakan langkah yang efektif agar karyawan tidak bermalas-malasan dan lambat saat mengambil barang. Karyawan akan terpacu untuk menunjukkan kinerja yang terbaik dengan cara berusaha melayani pelanggan sebanyak mungkin sehingga tidak akan lambat saat mengambil barang karena akan membuang waktu mereka.

5. Perubahan tujuan karyawan

Untuk mengatasi hal ini, pemilik menasihatinya saat pembentukan karakter yaitu saat makan bersama. Pemilik mengingatkan karyawan bahwa tujuan utama perusahaan adalah mendapatkan laba yang optimal dan menjelaskan kembali bahwa perusahaan tidak melayani perbaikan sepeda motor. Tetapi, apabila ada kerabat atau teman karyawan yang datang sebagai pelanggan, maka ia dapat dilayani secara khusus oleh karyawan tetapi karyawan tetap harus memperhatikan sejauh mana ia membantu pelanggan tersebut. Misalnya, saat ia memperbaikinya, ia tetap harus memperhatikan sudah berapa lama ia memperbaikinya. Jika sudah terlalu lama, sebaiknya karyawan berhenti memperbaikinya dan kembali kepada tugas utamanya bekerja di perusahaan.

Implikasi Teoritis

Salah satu keunggulan kompetitif sebuah bisnis keluarga yang kuat adalah motivasi karyawan (Leenders and Waarts, 2003). Motivasi karyawan dinilai cukup kuat dalam memengaruhi kesuksesan sebuah bisnis keluarga karena motivasi seorang karyawan berpengaruh terhadap aktivitas manajemen di perusahaan. Motivasi karyawan ini dipengaruhi oleh tujuan karyawan tersebut. Agar tujuan karyawan selalu sesuai dengan tujuan perusahaan, maka dibutuhkan SPM. Hal ini dikarenakan SPM dapat digunakan sebagai alat untuk berjaga-jaga agar karyawan tidak melakukan tindakan yang bertentangan atau merugikan perusahaan (Malmi & Brown, 2008). Dengan kata lain, SPM digunakan untuk

memastikan bahwa tindakan dan keputusan karyawan sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan (Merchant dan Van der Stede, 2007).

Menurut Efferin dan Hartono (2015), terdapat tiga bentuk SPM di bisnis keluarga, yaitu *cultural control*, *process control*, *result control*. *Cultural control* merupakan pengendalian yang paling utama sedangkan *process control* dan *result control* hanya sebagai pelengkap. Walaupun hanya sebagai pelengkap, pengendalian proses dan pengendalian hasil tetap harus dilaksanakan agar SPM dapat efektif. Di samping itu, SPM tidak akan berjalan tanpa adanya kepemimpinan yang baik. Pemimpin memiliki peran terbesar dalam menciptakan pola kerja dan merupakan pusat dari pengendalian manajemen. Terdapat tiga bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan pada bisnis keluarga, yaitu demokratis bercampur otoriter, ayah pembimbing, dan kepercayaan bertingkat. Penerapan *cultural control* tidak lepas dari gaya kepemimpinan ayah pembimbing, *process control* tidak lepas dari gaya kepemimpinan kepercayaan bertingkat, dan *result control* tidak lepas dari gaya kepemimpinan demokratis bercampur otoriter.

Penelitian ini mendukung penelitian dari Efferin dan Hartono (2015) bahwa pengendalian budaya terbentuk dari budaya masyarakat tersebut. Pemilik perusahaan yang merupakan pemimpin mengambil budaya masyarakat yang sesuai untuk diterapkan di perusahaan sehingga menjadi budaya perusahaan. Pemilik dan orang-orang kepercayaan pemilik memiliki peran yang penting dalam pembentukan SPM di bisnis keluarga.

Dalam kaitannya dengan masalah motivasi, pengendalian budaya merupakan pengendalian yang paling mampu mengatasi masalah motivasi. Pengendalian budaya selalu memiliki peran untuk mengatasi masalah motivasi yang terjadi di perusahaan. Hal ini disebabkan karena pengendalian budaya bergerak dengan cara mendalami karakter, perilaku, dan kehidupan sehari-hari karyawan lalu mengembangkan karakter tersebut dan mengambil hati mereka agar mereka bersedia untuk melakukan segala aktivitas yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Tindakan ini akan membuat karyawan merasa dipedulikan dan dihargai sehingga mereka akan rela melakukan apa yang diminta perusahaan kepadanya. Untuk melakukan pengendalian budaya, gaya kepemimpinan ayah

pembimbing memiliki peran yang sangat penting. Pemimpin mengembangkan karakter dan mengambil hati karyawan dengan cara memberi nasihat dan memberi bantuan jika karyawan mengalami kesulitan yang mana hal ini merupakan gaya kepemimpinan ayah pembimbing. Berbeda dengan pengendalian proses dan pengendalian hasil di mana dua pengendalian tersebut tidak memperhatikan sisi karyawan tetapi hanya bertujuan agar karyawan tidak melakukan tindakan yang merugikan perusahaan. Hal ini menyebabkan karyawan akan ogah-ogahan untuk melaksanakan aktivitas yang dibentuk melalui pengendalian proses dan pengendalian hasil. Tetapi, perusahaan tidak bisa hanya menggunakan pengendalian budaya untuk mengatasi masalah motivasi. Pengendalian budaya tetap harus dibantu oleh pengendalian proses dan pengendalian hasil agar dapat mengatasi masalah motivasi secara efektif. Dalam sebagian kasus, pengendalian proses dan pengendalian hasil justru lebih mampu untuk mengatasi atau mengurangi masalah motivasi.

Masalah motivasi tidak dapat dihilangkan sepenuhnya di perusahaan. Hal ini dapat disebabkan karena pada umumnya bisnis keluarga yang terlalu bersifat kekeluargaan sehingga karyawan lambat laun dapat meremehkan posisi pemimpin. Untuk itu, kepemimpinan dan SPM yang tepat akan selalu dibutuhkan untuk mengatasi atau mengurangi masalah motivasi.

KESIMPULAN

1. Bentuk-bentuk SPM yang diterapkan perusahaan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin perusahaan tersebut.
2. Pengendalian budaya membuat hubungan yang lebih erat atau lebih mendalam antar anggota perusahaan baik antara karyawan dan pemimpin maupun sesama karyawan. Untuk mempererat hubungan antara pemimpin dan karyawan, dibutuhkan gaya kepemimpinan ayah pembimbing.
3. Pengendalian proses memiliki peraturan-peraturan yang wajib diikuti. Peraturan ini diterapkan pada kegiatan yang penting dan dapat distandarisasi. Peran gaya kepemimpinan kepercayaan bertingkat dalam pengendalian ini adalah hanya orang-orang yang sangat dipercaya oleh pemimpin yang diberi

wewenang untuk memantau apakah anggota perusahaan telah mengikuti peraturan yang berlaku.

4. Pengendalian hasil terdiri dari pemberian *reward* dan *punishment*. Pemberian *reward* dan *punishment* hanya diterapkan pada kegiatan penjualan. Dalam melakukan penjualan, pemimpin menerapkan kebijakan tertentu seperti kebijakan dalam menentukan harga. Setiap karyawan harus memahami kebijakan tersebut karena akan berpengaruh terhadap *reward* dan *punishment* yang didapatkan. Penentuan kebijakan ini dilakukan dengan gaya kepemimpinan demokratis bercampur otoriter sehingga gaya kepemimpinan ini juga memiliki peran dalam pemberian *reward* dan *punishment*.
5. Kepemimpinan dan bentuk-bentuk SPM dapat mengatasi masalah motivasi. Bentuk pengendalian yang paling banyak berperan mengatasi masalah motivasi adalah pengendalian budaya dengan gaya kepemimpinan ayah pembimbing. Hal ini disebabkan karena pengendalian budaya menggunakan pendekatan yang mendalam terhadap karyawan. Sedangkan pengendalian proses dan pengendalian hasil membantu pengendalian budaya agar efektif mengatasi atau mengurangi masalah motivasi. Ketiga pengendalian ini harus diterapkan seluruhnya agar sistem pengendalian manajemen bekerja dengan baik.
6. Bisnis keluarga umumnya bersifat kekeluargaan sehingga antara pemimpin dan karyawan sangat akrab. Sebenarnya hal tersebut merupakan hal yang baik, tetapi jika pemimpin dan karyawan terlalu akrab, karyawan lambat laun akan meremehkan posisi pemimpin sehingga berani melakukan tindakan yang melanggar peraturan. Untuk itu, kepemimpinan dan SPM yang tepat akan selalu dibutuhkan untuk mengatasi atau mengurangi masalah motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bisnis Indonesia. 2016. *Survei Global PwC: Rencana Bisnis Keluarga di Asia Pasifik Paling Ambisius. Termasuk Indonesia.* <http://finansial.bisnis.com/read/20161104/9/599138/survei-global-pwc-rencana-bisnis-keluarga-di-asia-pasifik-paling-ambisius.-termasuk-indonesia> (diunduh tanggal 24 November 2016)
- CEO Stars. 2016. *95 Persen Perusahaan di Indonesia Milik Keluarga.* <http://ceostars.net/95-persen-perusahaan-di-indonesia-milik-keluarga/> (diunduh tanggal 24 November 2016)

- CNN Indonesia. 2014. *PwC: 95 Persen Perusahaan Indonesia Adalah Bisnis Keluarga*. <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20141202100356-92-15176/pwc-95-persen-perusahaan-indonesia-adalah-bisnis-keluarga/> (diunduh tanggal 24 November 2016)
- Efferin, S., and M.S. Hartono. 2015. Management Control and Leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study. *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 11 (1): 130-159.
- Leenders, M., and E. Waarts. 2003. Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation. *European Management Journal*, Vol. 21 (6): 686–697.
- Lontar Madura. 2015. *Orang Madura Menjunjung Tinggi Pihak Lain*. <http://www.lontarmadura.com/orang-madura-menjunjung-tinggi-pihak-lain/#ixzz4LqnOwk8h> (diunduh tanggal 01 Oktober 2016)
- Malmi, T., and D.A. Brown. 2009. Management Control Systems As A Package – Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19 (4): 287-300.
- Marketeers. 2016. *Generasi Kedua Punya Tantangan Terbesar Kelola Perusahaan Keluarga*. <http://marketeers.com/nasib-bisnis-keluarga-dalam-tumpuan-generasi-kedua/> (diunduh tanggal 24 November 2016)
- Merchant, K.A., and W.A Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2nd ed. London. UK: Prentice Hall.
- Poza, E.J. 2010. *Family Business*, 3rd ed. USA: South-Western Cengage Learning.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*, 7th ed. Pearson Education, Inc., NJ.