

KECERDASAN EMOSIONAL PEMIMPIN, PERAN SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMENDAN KEMAMPUAN BERTAHAN-BERLANJUT PADA PERUSAHAAN
KELUARGA: CV. ALFA OMEGA

Ety Meikhati, SE., M.Si., Antin Okfitasari, SE.,M.Si,Ak
STMIK DUTA BANGSA SURAKARTA
etymeikhati234@stmikdb.ac.id., antin_okfitasari@stmikdb.ac.id

ABSTRAK

Kemampuan bertahan sebuah perusahaan keluarga mempunyai banyak aspek dan faktor yang harus diperhatikan. Setiap usaha yang mulai dibangun tentunya diharapkan untuk dapat terus bertahan dan berlanjut. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kecerdasan emosional pemimpin, sistem pengendalian manajemen dan kemampuan bertahan-berlanjut dari keterpurukan yang dimiliki sebuah perusahaan keluarga. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Objek dalam penelitian ini adalah sebuah perusahaan keluarga CV. Alfa Omega di Surakarta yang bergerak dibidang produksi plastik. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi *structured*, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kegagalan perusahaan dimasa lampau disebabkan karena pemimpin perusahaan keluarga CV. Alfa Omega tidak memiliki kriteria *Acceptable* dan *Managing*, sehingga pemimpin tidak dapat mengelola sistem pengendalian manajemen perusahaan dengan baik serta tidak memiliki kehandalan dalam pengelolaan modal dan kendali kredit. Polemik perencanaan suksesi calon generasi penerus perusahaan keluarga harus segera dipikirkan agar perusahaan dapat bertahan-berlanjut dan berkembang.

Kata Kunci: kecerdasan emosional, sistem pengendalian manajemen, kemampuan bertahan berlanjut

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga atau bisnis keluarga akhir-akhir ini tidak bisa diremehkan. Nyatanya lebih dari 95 persen perusahaan di Indonesia adalah perusahaan keluarga yang memiliki omset sekitar USD5-10 juta (PwC, 2014). Sekitar 40.000 orang terkaya di Indonesia adalah pemilik perusahaan keluarga. PwC (2016) menyatakan bahwa permasalahan yang kini dihadapi oleh bisnis keluarga disebabkan oleh kurangnya perencanaan strategis, yaitu rencana yang menghubungkan antara posisi bisnis saat ini dan aspirasi jangka panjang atau potensi dimana bisnis mereka seharusnya berada.

Tanggung jawab seorang pemimpin perusahaan keluarga adalah mau memahami kekuatan dan kelemahan diri, keluarga, dan orang-orang yang bekerja dengannya. Berdasarkan pemahaman tersebut pemimpin perusahaan keluarga menempatkan anggota keluarga dan non anggota keluarga secara profesional pada posisi dan tugas yang tepat. Menurut *The Jakarta Consulting Group* (2014), salah satu karakteristik yang melekat dalam perusahaan keluarga adalah keinginan perusahaan dipegang oleh anggota

keluarga. Posisi anggota keluarga yang duduk dalam kepemimpinan perusahaan memegang peran yang sedemikian penting sehingga kalangan profesional harus berkonsultasi dengan anggota keluarga dalam pengambilan keputusan. Untuk meminimalkan terjadinya konflik di perusahaan keluarga maka perlu dikembangkan pemahaman untuk menyeimbangkan antara kepentingan anggota keluarga dan non keluarga (Mitchell *et al.*, 2003 dalam Gurd dan Thomas, 2012). Efferin dan Soeherman (2010) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak bermaksud mengeliminasi perbedaan-perbedaan yang ada di dalam organisasi. Sistem pengendalian manajemen berfungsi menyalurkan perbedaan kepentingan individual dengan kepentingan organisasi yang melibatkan setiap potensi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi sehingga tercapai sinergi organisasional yang memungkinkan tujuan organisasi tercapai secara efektif.

Perusahaan keluarga yang sukses dan mampu bertahan umumnya memiliki model kepemimpinan yang dapat menghargai

setiap pendekatan dan cerdas secara emosi. Kecerdasan emosional umumnya dianggap sebagai kombinasi kompetensi emosional dan interpersonal yang mempengaruhi perilaku, pemikiran dan interaksi dengan orang lain (Indriyatni, 2009). Menurut Robin dan Judge (2007), kecerdasan emosional adalah kemampuan, ketrampilan, kapabilitas dan kompetensi non kognitif yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam menghadapi tuntutan dan tekanan lingkungannya. Ketika organisasi berada pada titik terendah maka pemimpin harus bisa memberikan ketenangan, motivasi dan menjadi pelindung kepada karyawannya dari ketakutan keterpurukan yang menimpa perusahaan. Gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan, hal ini tidak terlepas dari penanaman nilai-nilai prinsip oleh pimpinan (Purnama, 2013).

CV. Alfa Omega merupakan perusahaan keluarga yang memproduksi plastik seperti sedotan dan tali rafia yang berlokasi di Banyuwangi Surakarta. CV. Alfa Omega merupakan perusahaan yang telah mengalami kegagalan dan keterpurukan hingga dua kali, namun selalu mampu bangkit kembali. Berdasarkan pemaparan permasalahan di atas maka dilakukan penelitian yang menggunakan rumusan masalah yaitu "Bagaimana peran kecerdasan emosional pemimpin, sistem pengendalian manajemen dan kemampuan bertahan-berlanjut pada perusahaan keluarga CV. Alfa Omega di Surakarta". Untuk menjawab rumusan masalah di atas digunakan pertanyaan *mini research* sebagai berikut:

1. Bagaimanakah bentuk kecerdasan emosional yang dimiliki pemimpin perusahaan keluarga CV. Alfa Omega yang juga sebagai pendiri sekaligus pemilik?
2. Apa yang menjadi kelemahan dari sistem pengendalian manajemen yang terdapat pada perusahaan keluarga CV. Alfa Omega yang menyebabkan kegagalan?
3. Bagaimana perusahaan keluarga CV. Alfa Omega mampu bertahan dan berlanjut?

I. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kecerdasan Emosional Pemimpin

Pemimpin yang besar bekerja dengan melibatkan emosi. Mereka membangkitkan semangat karyawan dan menginspirasi yang terbaik dalam diri karyawannya. Penelitian terdahulu oleh Hidayah dan Handayani (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan pemilik yang selalu berusaha memperhatikan karyawan serta budaya organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang nyaman memberikan motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan mempengaruhi peningkatan kerja manajemen. Goleman, Boyatzis dan McKee (2004) menjelaskan bahwa di bawah bimbingan pemimpin yang cerdas secara emosi, orang-orang merasakan tingkat kenyamanan yang saling menguntungkan. Mereka saling membagi ide dan saling belajar, membuat keputusan bersama, dan saling menyelesaikan tugas bersama.

Pemimpin yang baik haruslah mampu berkomunikasi di wilayah nyata dan di wilayah ilusi. Dia harus berkomunikasi dengan empati terhadap kenyataan, dan mampu membangkitkan harapan terhadap ilusi kemajuan (Djajendra, 2015). Karakter pemimpin efektif yaitu kebijaksanaan, ketulusan, kebaikan dan keberanian (Universitas Surabaya, 2014). Menurut penelitian Salovey dan Mayer (1990), yang dimaksud dengan kecerdasan emosional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengenali emosional diri, mengelola emosional diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosional orang lain (empati) dan kemampuan untuk membina hubungan (kerjasama) dengan anak buahnya.

Berdasarkan karakteristik yang melekat dalam perusahaan keluarga bahwa kepemimpinan perusahaan dipegang oleh anggota keluarga khususnya pemilik yang sekaligus sebagai pendiri perusahaan keluarga. Pemimpin ideal adalah pemimpin yang cerdas dalam membawa diri yang didukung dengan keunggulan berfikir dan peka terhadap hal-hal sekitar (Fransiskhi, 2015). Kecerdasan merupakan point utama yang menentukan seberapa baik langkah yang diambil oleh seorang pemimpin jika dihadapkan oleh suatu masalah.

The Jakarta Consulting Group, memiliki beberapa kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga ACE MAN:

a. *Acceptable*

Seorang pemimpin dalam tipe ini harus bisa mengakomodasi atau menerima pendapat orang lain dan dapat mengambil sebuah keputusan dari hasil tersebut.

b. Charismatic

Pemimpin dalam tipe ini harus bisa dalam segala hal (mempunyai visi ke depan, menarik, dan menantang) sehingga dapat menghadapi tipe-tipe pemimpin lainnya.

c. Energetic

Pemimpin dalam tipe ini harus pandai memanfaatkan peluang, memiliki gagasan, dan dapat membuat keputusan.

d. Managing

Pemimpin dalam tipe ini mampu mengelola dan menerima tanggung jawab atas pekerjaan yang diserahkan.

e. Achieving

Pemimpin dalam tipe ini harus memiliki kredibilitas tinggi agar dapat dihargai oleh anggota-anggota keluarga yang lain.

f. Network

Pemimpin dalam tipe ini mementingkan jaringan, ia harus memiliki kemampuan melobi. Tipe ini beranggapan bahwa jaringan dapat dibangun dengan melakukan serangkaian pertemuan, pendekatan, dan kerjasama (Susanto, 2007).

2. Sistem Pengendalian Manajemen Perusahaan Keluarga

Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga maka manajemen maupun kinerja perusahaan tidak luput dari berbagai ragam persoalan yang terkadang sulit mencari penyelesaiannya. Misalnya, timbulnya ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga, konflik dalam pengambilan keputusan, konflik dalam kepemimpinan, permasalahan generasi penerus perusahaan keluarga tidak bisa berlangsung lama, dan bahkan persoalan perusahaan yang memiliki sistem pengendalian tidak terkontrol.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Thionardo dan Goestaman (2012) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat meminimalkan konflik pada badan usaha keluarga seperti *substantive conflict*, namun ada beberapa bentuk pengendalian manajemen yang masih memiliki kelemahan yang berpotensi dan telah menimbulkan *process conflict* dan *affective conflict*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewantoro (2011),

sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara kekuasaan keluarga lebih signifikan terhadap kinerja. Artinya sistem pengendalian manajemen pada perusahaan keluarga hanya sebagai formalitas saja, sedang implementasinya mekanisme pengendalian pengambilan keputusan tetap berjalan secara intuisi berdasarkan kekuatan keluarga.

The Jakarta Consulting Group (2014) menyatakan bahwa terdapat sedikitnya tujuh mitos mengenai perusahaan keluarga, yaitu: (1) perusahaan keluarga tidak profesional; (2) tidak adanya pemisahan antara keuangan perusahaan dan keuangan pribadi; (3) perusahaan keluarga dianggap tidak dapat menerapkan sistem dan prosedur yang sehat; (4) perusahaan keluarga hanya memberikan kesempatan kepada kerabat keluarga saja untuk menduduki posisi kunci; (5) kinerja tidaklah penting, tetapi yang lebih penting adalah kemampuan membina hubungan yang dekat dengan pemilik; (6) perusahaan keluarga akan berakhir di tangan generasi kedua, dan (7) perusahaan keluarga tidak memandang SDM sebagai aset perusahaan yang penting.

Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu alat atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan (Anthony dan Govindarajan, 2002:7). Agar perusahaan keluarga bisa tumbuh berkesinambungan maka mereka harus bisa memprofesionalisasi bisnis mereka, yaitu dengan menerapkan sistem dan kendali yang benar. Efferin dan Soeherman (2010) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen berfungsi menyelaraskan perbedaan kepentingan individual dengan kepentingan organisasi yang melibatkan setiap potensi SDM yang ada dalam organisasi sehingga tercapai sinergi organisasional yang memungkinkan tujuan organisasi tercapai secara efektif.

3. Kemampuan Bertahan-Berlanjut

Meskipun kondisi ekonomi dunia masih diliputi ketidakpastian, disebutkan dalam survey global PwC bahwa hampir dua pertiga (64%) bisnis keluarga mencatat pertumbuhan (Saeno, 2016). Menurut

Gomulia (2013), agar bisnis dapat terus tumbuh dan berlanjut “*Built to Last*” terdapat banyak aspek dan faktor yang harus diperhatikan, di antaranya regenerasi oleh penerusnya dan profesionalisasi manajemen. Soedibyo (2007) menemukan bahwa suksesi tidak hanya dilakukan oleh pendahulu tetapi juga oleh penerus, karena penerus merupakan orang yang akan melanjutkan perusahaan keluarga di masa depan dan bertanggung jawab atas keberlangsungan perusahaan. Suksesi generasi pertama, dimana pendiri perusahaan keluarga sudah merasa tidak kuat lagi memegang kendali perusahaan, biasanya karena faktor usia. Sementara itu bagi perusahaan keluarga generasi ke-2 terdapat permasalahan lain sehubungan dengan suksesi, yaitu generasi pertama perusahaan merasa sulit memutuskan dalam memilih pengganti dikarenakan generasi ke-2 tidak siap menjadi penerus ataupun tidak mau menjadi penerus. Pertimbangan loyalitas dan kedekatan emosional antara suksesor menjadi masalah pelik yang sulit dipecahkan (Baer, 2007).

Menurut Priyanto (2009), bahwa seseorang yang memiliki kewirausahaan tinggi dan digabung dengan kemampuan manajerial yang memadai akan menyebabkan dia sukses dalam usahanya. Dalam praktik, banyak Perusahaan keluarga yang mengalami kegagalan. Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia, gagal adalah tidak berhasil, tidak tercapai maksudnya (KBBI, 2014). Perusahaan yang mengalami kegagalan dalam operasinya mengakibatkan perusahaan mengalami kesulitan keuangan, tetapi baik langsung ataupun tidak kebanyakan penyebabnya adalah kesalahan manajemen yang terjadi berulang-ulang (Jannah, 2015). Kegagalan usaha sebenarnya bisa menjadi tonggak awal dan menjadi pembelajaran dari kesalahan untuk menuju sukses.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sujoko Efferin, Stevanus Hadi Darmaji, dan Yuliawati Tan (2004:9), *explanatory research* adalah suatu metode yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang sebuah fenomena yang telah diketahui what, who dan how-nya.

Penelitian ini mencari penyebab dan alasan tentang mengapa terjadi (khusus untuk menjawab why) dibalik sebuah fenomena. Data yang digunakan merupakan data primer yang didapat dari narasumber yang terdiri dari direktur (pemilik perusahaan keluarga) dan karyawan CV. Alfa Omega.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara *semi structured* dan ada beberapa data situasi perusahaan diperoleh dari observasi. Tujuan wawancara *semi structured* adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya (Sugiyono, 2007). Observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar (Sugiyono, 2013:196).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

CV. Alfa Omega awalnya adalah CV. Kusuma Bengawan yang didirikan tahun 1980-an, merupakan perusahaan keluarga yang pendirinya adalah pasangan suami istri yaitu Bp. Agus Hartono dan Ny. Andriani berlokasi di Palur. Perusahaan dirintis mulai dari nol, yaitu dengan membeli plastik roll yang kemudian dilas dan dijual berkeliling dengan menggunakan sepeda. Pada tahun 1980-an menggandeng pengusaha dari Bandung dan merubah bentuk usaha menjadi sebuah CV dengan nama “Kusuma Bengawan”. Produksi yang dihasilkan adalah plastik HD, PP dan Peled. Karyawan yang dimiliki CV. Kusuma Bengawan berjumlah ±1000 orang. Pada tahun 1988 pengusaha dari Bandung mengundurkan diri, maka dengan mengganti modal yang sudah ditanamkan akhirnya CV. KB resmi dimiliki secara pribadi oleh Bp. Agus Hartono menjadi perusahaan keluarga dan dikelola bersama istrinya yaitu Ny. Andriani.

Dalam menjalankan bisnisnya CV. Kusuma Bengawan sudah menerapkan sistem dan prosedur. Struktur organisasi dan *job description* yang jelas untuk seluruh divisi, target yang harus dicapai, pemberian *reward* dan *punishment*. CV. KB telah memisahkan antara keuangan pribadi pemimpin (pendiri) dan keuangan perusahaan, yaitu dengan

pemberian gaji kepada pemimpin setiap bulan dan pengeluaran diluar gaji sebagai prive dengan batasan tertentu. Pada tahun 1990 CV. Kusuma Bengawan menerima tawaran yang sangat menarik dari sebuah bank terkemuka yaitu sebuah kredit modal yang cukup besar. Namun sebelum kredit cair pemimpin memutuskan untuk membeli aktiva tetap berupa mesin secara kredit dan sebuah gedung untuk ekspansi tanpa memperhatikan resiko bahwa kredit dari bank tidak akan cair. Pada saat itu ternyata sektor perbankan terkena dampak kebijakan moneter kontraktif. Menurut Wikipedia(2017), kebijakan moneter kontraktif adalah suatu kebijakan dalam rangka mengurangi jumlah uang yang beredar, disebut juga dengan kebijakan uang ketat (*tight money policy*). Kebijakan ini dilakukan pada saat perekonomian mengalami inflasi, sehingga kredit tersebut akhirnya ditolak. Kesalahan pengambilan keputusan yang telah dilakukan berakibat CV. Kusuma Bengawan mengalami kerugian yang besar, sehingga pada tahun 1991 CV. KB mengalami bangkrut dan akhirnya tutup.

Bp. Agus Hartono bersama istri merintis kembali usaha dari nol, yaitu dengan membeli gelondong sedotan kemudian dipak sendiri dan dijual. Bp. Agus Hartono pandai dalam mengelola hubungan dengan orang-orang yang ada dilingkungannya dan membangun jaringan kerja, maka usaha Bp. Agus akhirnya membuahkan hasil. Pada tahun 1996, Bp. Agus bersama istri bangkit dan membangun lagi perusahaan keluarga yang kedua dengan nama CV. Permata Buana yang berlokasi di Mojosongo, dengan hasil produksi sedotan dan tali rafia. Dalam lima tahun CV. Permata Buana berkembang sangat cepat, sehingga mampu membeli mesin baru untuk produksi plastik PP, mesin sablon dan menyusul mesin kantong kresek. Karyawan CV. Permata Buana berjumlah ±250 orang, memang tidak sebanyak sewaktu CV. Kusuma Bengawan.

Seperti halnya CV. Kusuma Bengawan untuk perusahaan yang kedua ini dalam menjalankan bisnisnya juga menerapkan sistem dan prosedur. Struktur organisasi dan *job description* yang jelas untuk seluruh divisi, target yang harus dicapai, pemberian *reward* dan *punishment*. CV. Permata Buana jugatelah memisahkan antara keuangan

pribadi pemimpin (pendiri) dan keuangan perusahaan, yaitu dengan pemberian gaji kepada pemimpin setiap bulan dan pengeluaran diluar gaji sebagai prive dengan batasan tertentu.

Pada tahun 2003 pimpinan CV. Permata Buana memutuskan menanamkan dana untuk investasi jual beli bahan plastik murni. Pengeluaran dana untuk keperluan investasi tersebut kemungkinan tidak dapat kembali dalam jangka waktu pendek. Pada tahun 2005 pimpinan membuat keputusan kembali untuk menanamkan dana investasipada bisnis cengkeh. Keputusan untuk melakukan investasi tersebut sebelumnya tidak pernah melalui evaluasi terlebih dahulu, namun hanya karena ajakan seorang relasi bisnis. Seperti halnya perusahaan yang pertama, pada tahun 2006 CV. PB mulai mengalami kesulitan keuangan, karena dana yang diinvestasikan tidak ada yang kembali, semuanya gagal. Pimpinan merasa bertanggung jawab atas kegagalannya dengan mengambil inisiatif untuk menjual seluruh aset perusahaan yang masih dimiliki ke pihak lain dengan tujuan seluruh karyawan yang bekerja pada CV. Permata Buana tidak terkena PHK dan masih bisa tetap bekerja, bahkan ada yang dicarikan tempat bekerja pada perusahaan relasi.

Kegagalan perusahaan yang kedua kalinya tidak membuat pasangan suami istri tersebut menyerah. Dengan mengumpulkan modal sedikit demi sedikit dan bantuan dari beberapa teman relasi akhirnya bisa bangkit kembali. Pada tahun 2010 Bp. Agus bersama istri membangun kembali usaha mereka dan membangun perusahaan keluarga baru yang diberi nama CV. Alfa Omega yang berlokasi di Banyuwangur Surakarta, dengan hasil produksi sedotan dan tali rafia. Menurut Bp. Agus untuk perusahaan keluarga yang ketiga kali ini beliau akan lebih berhati-hati dalam menjalankan bisnisnya. Saat ini karyawan yang dimiliki masih sedikit ±30 orang. Dari beberapa karyawan adalah karyawan lama yang berasal dari CV. Kusuma Bengawan dan juga CV. Permata Buana.

CV. Alfa Omega belum bisa sepenuhnya menjalankan sistem pengendalian yang baik, dimana belum ada *job description* karyawan yang bekerja sesuai dengan bagiannya. Pada bagian administrasi dan keuangan

dihandle oleh 3 orang staf sehingga masih ada yang mempunyai *double* fungsi atau *double job*, karena CV. Alfa Omega masih berada pada tahap perkembangan. Menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan yang pernah ikut bekerja baik pada perusahaan pertama, kedua maupun ikut bekerja pada perusahaan ketiganya, Bp. Agus sebagai pimpinan (pendiri) merupakan orang yang baik dan peduli terhadap karyawan. Bp. Agus mampu memberikan rasa nyaman kepada karyawannya dalam bekerja, beliau tak segan terjun langsung untuk mengontrol hasil produksi, melakukan uji coba hasil produksi, dan bahkan mengontrol perbaikan mesin. Setiap kali datang ke perusahaan pemimpin memanggil perwakilan setiap divisi untuk meminta laporan bagaimana kegiatan yang sudah dilakukan, apakah ada kendala atau persoalan yang memerlukan penyelesaian segera. Penerapan sistem pengendalian manajemen yang ada di perusahaan sebetulnya sudah cukup baik, sistem pengendalian manajemen tersebut digunakan untuk beberapa tujuan.

Menurut Jenson dan Meckling (1992), sistem pengendalian memberikan insentif melalui pengukuran kinerja dan evaluasi, dan melalui sebuah sistem untuk memberikan penghargaan dan hukuman. Untuk memotivasi karyawan dalam bekerja Bp. Agus setiap tahunnya mengadakan acara bersama, dimulai dari karyawan bagian atas sampai dengan karyawan bagian bawah. Acara tersebut terbagi menjadi dua acara, yaitu berkumpul bersama di sebuah rumah makan atau hanya di perusahaan yang diisi tidak hanya sekedar makan-makan tetapi juga pemberian penghargaan terhadap karyawan terbaik. Acara yang kedua adalah rekreasi bersama. Menurut wawancara dengan karyawan, sebagai seorang pemimpin Bp. Agus adalah pemimpin yang bertanggung jawab terhadap karyawannya. Meskipun dalam keadaan terpuruk, beliau tetap memikirkan nasib karyawannya. Selain cerdas dan berinisiatif beliau berani menerima segala resiko yang timbul dari keputusan yang diambil, menjual seluruh aset yang dimiliki berarti beliau sudah kehilangan hak atas perusahaan asalkan karyawannya tetap bisa bekerja. Meskipun sistem pengendalian manajemen sudah

berjalan, namun kelemahan sebagai perusahaan keluarga adalah implementasi dalam hal pengambilan keputusan tetap menjadi hierarki kekuasaan pemimpin (pendiri) perusahaan keluarga. Pada prinsipnya semua keputusan yang diambil pemimpin menyangkut investasi mensyaratkan suatu estimasi hasil yang diharapkan dan resiko atau kemungkinan tidak diperolehnya hasil seperti yang diharapkan.

Dari potret gambaran perusahaan pertama sampai dengan perusahaan ketiga dipegang oleh generasi pertama. Meskipun pemimpin generasi pertama memiliki kecerdasan emosional yang cukup bagus sehingga mereka selalu mampu bangkit dari keterpurukan. Pemilik perusahaan keluarga CV. Alfa Omega menyadari dibutuhkan perencanaan suksesi yang baik untuk menghasilkan generasi penerus perusahaan. Pengertian suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dari generasi ke generasi (Aronoff, 2003). Pemilik perusahaan keluarga CV. Alfa Omega yaitu Bp. Agus dan Ny. Andriani hanya memiliki pewaris tunggal seorang putri dan sudah sejak awal menolak untuk melanjutkan bisnis keluarga tersebut. Tidak baik memaksakan anak untuk melanjutkan usaha ketika mereka tidak menginginkannya, karena akan berakibat buruk pada perkembangan usaha. Tidak ada yang ingin melihat perusahaan yang telah susah payah dibangun hancur begitu saja, untuk itu mereka harus dapat mempersiapkan dan mencari solusi lain dalam proses suksesi generasi penerus.

Dalam terminologi bisnis terdapat dua jenis perusahaan keluarga, yaitu Family Owned Enterprise dan Family Business Enterprise (Susanto, 2005). Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga diserahkan kepada seorang profesional di luar anggota keluarga untuk dikelola, sedangkan keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tidak ikut aktif dalam menjalankan bisnisnya. Orang lain di luar anggota keluarga yang menjalankan bisnis keluarga disebut Family Owned Enterprise (FOE). Family Business Enterprise (FBE) yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Pada posisi-posisi penting di

perusahaan dipegang oleh anggota keluarga perusahaan pendiri.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis, penulis menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki Bp. Agus sebagai seorang pemimpin perusahaannya memenuhi empat kriteria, yaitu *Charismatic*, *Energetic*, *Achieving* dan *Network*. Sebagai seorang pemimpin, Tn. AH masih belum memiliki kriteria *Acceptable* dan *Managing*. Pada kriteria *Acceptable* sebagai pemimpin Bp. Agus belum bisa mengakomodasi atau menerima pendapat dari orang lain, khususnya pada saat mengambil keputusan untuk melakukan investasi. Keputusan yang salah dari Bp. Agus mengakibatkan kegagalan usaha pada perusahaan keluarga. Kegagalan tersebut terjadi akibat kesalahan memilih atau *bad choice*. Sistem pengendalian manajemen yang ada seharusnya berfungsi sebagai alat manajemen untuk alokasi hak pengambilan keputusan (Spekle, 2004). Dengan sistem pengendalian manajemen yang baik maka fungsi pengendali dalam manajemen menjadi fungsional bahkan sistemik bukan lagi personal.

Kesalahan berawal dari ketidaktelitian Bp. Agus memutuskan mengeluarkannya untuk investasi, seharusnya Bp. Agus berpegang pada informasi dan data yang akurat. Pemimpin sebaiknya melibatkan pihak lain dalam pengambilan keputusan dan harus bisa mengakomodasi atau menerima pendapat dari orang lain agar mendapat masukan dan saran. Pada kriteria *Managing* Bp. Agus sebagai pembuat keputusan perusahaan keluarga harus mampu mengelola serta memiliki kehandalan menerima tanggung jawab dalam pengelolaan modal dan kendali kredit. Ketidakmampuan tersebut mengakibatkan perusahaan mengalami keterpurukan dan akhirnya bangkrut (pailit) hingga dua kali.

Dalam hal polemik regenerasi atau pewarisan keluarga, yang harus dilakukan oleh pemilik perusahaan keluarga CV. Alfa Omega adalah mengolah tantangan ini.

Saran

Sebagai pemimpin dan pendiri perusahaan keluarga CV. Alfa

Omegahendaknya berusaha mengembangkan kemampuannya. Kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga yaitu ACE MAN hendaknya dipenuhi. Sebagai seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional harus mampu menghadirkan stabilitas, keberlanjutan, dan perubahan sekaligus. Kecerdasan emosional seorang pemimpin ditunjang dengan bakat kewirausahaan yang dimiliki ditambah dengan kemampuan manajerial untuk memenuhi kriteria *Managing*, maka pemimpin akan sukses dalam menjalankan usahanya. Sistem pengendalian manajemen yang ada seharusnya tidak hanya berfungsi sebagai formalitas, namun sepenuhnya dapat berfungsi sebagai alat manajemen untuk alokasi hak pengambilan keputusan sehingga fungsi pengendali dalam manajemen menjadi fungsional dan sistemik. Dengan memiliki kriteria *Acceptable* sebagai seorang pemimpin sekaligus pemilik perusahaan CV. Alfa Omega, maka Bp. Agus harus dapat menyempurnakan sistem pengendalian manajemen yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tercapai.

Polemik masalah alih generasi ke-2 harus segera dipecahkan sejak sekarang. Pemimpin CV. Alfa Omega bisa mempertimbangkan dengan alternatif yang ada pada terminology bisnis, yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga diserahkan kepada seorang profesional di luar anggota keluarga untuk dikelola, sedangkan keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tidak ikut aktif dalam menjalankan bisnisnya atau yang disebut Family Owned Enterprise (FOE). Disarankan sebelumnya seorang profesional di luar anggota keluarga yang ditunjuk sebagai calon pengelola perusahaan keluarga mendapat kesempatan bekerja terlebih dahulu dalam perusahaan sehingga mengerti keadaan perusahaan dan sejarah perusahaan termasuk kegagalan yang dialami perusahaan dimasa lalu.

DAFTAR PUSTAKA

- A.B. Susanto. 2005. *World Class Family Business. Quantum Bisnis & Manajemen*. Jakarta: PT Mizan Pustaka.
- A.B. Susanto. 2007. *The Jakarta Consulting Group On Family Business*.

- Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Anthony dan Govindarajan. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Aronoff. 2003. *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Baer, Greg. 2007. *Real Love in the Workplace: Eight Principles for Consistently Effective Leadership in Business*. GA: Blue Ridge Press, Rome.
- B. Gomulia. 2013. Bisnis Keluarga di Bandung Bagaimana Mereka Bertahan-Berlanjut?. *Trikonomika*, 12 (2). 125-133.
- D. Dewantoro. 2011. Pengaruh Kekuatan Keluarga Terhadap Kinerja Melalui Sistem Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Keluarga Di Surabaya. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, 21 (3). 1-28.
- Djajendra. 2015. *Pemimpin yang cerdas Berkomunikasi Dengan Cerdas*. Diambil 16 Januari 2017 dari <http://djajendra-motivator.com>.
- Efferin. S., dan B. Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi Dan Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Gurd, B., dan J. Thomas. 2012. Family Business Management: Contribution Of The CFO. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18 (3). 286-304.
- Hidayah, Nur dan Handayani. 2016. Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Peningkatan Kinerja Manajemen Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada UD. X Sidoarjo). *Jurnal Akuntansi UNESA*, 4 (2). 1-14.
- Jansen. M.C. and Meckling, W.H. 1992. *Specific And General Knowledge And Organizational Structure*. In *Contract Economics*, Edited By L. Werin Dan H. Wijkander. Oxford, U.K.: Blackwell Publishers.
- L. Indriyatni. 2009. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepemimpinan Dan Organisasi. *Fokus Ekonomi*, 4 (2). 40-45.
- M. Jannah. 2015. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kegagalan Usaha. *Jurnal Ekonomi Islam*, 6 (1). 25-41.
- Priyanto, S. Heru. 2009. Mengembangkan Pendidikan Kewirausahaan di Masyarakat. *Andragogia - Jurnal PNFI*, 1 (1).
- Purnama, Ayu. 2013. Peranan Gaya Kepemimpinan Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Loyalitas Karyawan Di Perusahaan Keluarga PT.SUS Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2 (2). 1-17.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.
- Saeno. 2016. *Survei Global Pwc: Rencana Bisnis Keluarga di Asia Pasifik Paling Ambisius Termasuk Indonesia*. Diambil 17 Januari 2017 dari <http://kalimantan.bisnis.com/ekonomi>.
- Soedibyo, Moorjati. 2007. *Kajian terhadap Sukses Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia - menurut Perspektif Penerus*. Disertasi Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Tidak dipublikasikan.
- Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sujoko Efferin, Stevanus Hadi Darmaji, Yuliawati Tan. 2004. *Metode Penelitian Untuk Akuntansi*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Malang: Bayumedia Publishing.
- The Jakarta Consulting Group. 2014. *Family Business*. Diambil 25 Januari 2017 <http://www.jakartaconsulting.com>
- Thionardo, Ricard, Imanuel Goestaman. 2012. Evaluasi Peran Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meminimalkan Konflik Pada Badan Usaha Keluarga "K" Di Tulungagung. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2 (1). 1-13.
- Universitas Surabaya. 2014. *Sun Zi Dan Sistem Pengendalian Manajemen*.

Diambil 16 Januari 2017 dari
http://www.ubaya.ac.id/2014/content/news_detail/613/Sun-Zi-Dan-Sistem-Pengendalian-Manajemen.html.

Wikipedia. 2017. *Kebijakan Moneter*.
Diambil 02 Pebruari 2017 dari
https://id.wikipedia.org/wiki/Kebijakan_moneter.