

MODEL PENGENDALIAN ORGANISASI PADA PERUSAHAAN KELUARGA

Darsono
Sugeng Pamudji
Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Abstrak

Family firms have been dominated national economy. However, some of them go bankrupt when handled by third generation. The owner-manager doesn't calculate a complexity of responsibility when the company become bigger and bigger. He thinks the same paradigm all the time. To overcome that problem, we propose a family-firm model with different control on it. As Ouchi (1980) said that three controls model can be used, i.e. market, bureaucracy, and clan.

Key Words :

Manajemen, perusahaan keluarga, pengendalian, peran, organisasi, kontinjensi, *clan*

PENDAHULUAN

SWA edisi 10/2003 menurunkan tulisan utama tentang perusahaan keluarga. Tulisan yang hampir sama pernah pula dimuat dalam majalah "Manajemen" edisi April 2002. Perusahaan keluarga merupakan fenomena umum yang terjadi dibelahan dunia manapun. Apalagi di Indonesia, sangat banyak dijumpai Perseroan Terbatas (PT) Keluarga. Sebuah PT dengan nuansa kental keluarga. Bahkan yang sudah go publik sekalipun peran keluarga pendiri masih sangat signifikan. Sebut saja Bank Lippo, Mustika Ratu, Astra International, atau Sampoerna. Kinerja perusahaan tersebut tidak semuanya buruk. Bahkan beberapa diantaranya, banyak dicari oleh investor pasar modal. Tetapi mengapa perusahaan keluarga masih perlu diperdebatkan?

Hampir seluruh pengetahuan manajemen yang diajarkan di bangku kuliah, tidak mempertimbangkan aspek keluarga. Pada hal kenyataannya, perusahaan keluarga sangat mendominasi perekonomian. Akibatnya tidak jarang sarjana mengalami kegagalan ketika harus berhadapan dengan aspek non-teknis di lapangan. Penulis memandang perlu untuk mengkaji masalah tersebut.

Perusahaan sebagian besar berawal dari usaha keluarga. Kemudian berkembang melewati usia pemiliknya dan diwariskan kepada anak cucunya. Ada yang mampu melewati generasi keempat dengan selamat, seperti Sampoerna, Ford, dan sebagainya. Sebaliknya tidak sedikit yang berakhir di tangan generasi ketiga. Oleh karena itu muncul semacam dogma yang bunyinya "generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, generasi menghabisi".

Mengapa sulit melewati generasi berikutnya? Orang tua kita sering memanjakan anak-anaknya secara berlebihan. Coba saja ketika kita baru saja merdeka. Orang tua kita selalu saja agar anak-anaknya menikmati jerih payah orang tua merebut kemerdekaan. Lalu anak-anak itu dininabobokan. Makan yang enak-enak, pakaian yang bagus, dan sekolah tapi tidak pernah dididik untuk bekerja. Etos kerjanya sangat lemah. Perlakuan serupa terjadi pada pemegang estafet kepemimpinan perusahaan keluarga. Akhirnya permasalahan menggunung lalu menyentuh titik nadir kebangkrutan. Ketika sadar, semua sudah terlambat...! Perusahaannya tidak terselamatkan.

Permasalahan besar yang dihadapi dalam perusahaan keluarga pada umumnya meliputi: (1) manajemen berhadapan dengan dua entitas sekaligus, (2) produk perusahaan dan perusahaan memasuki tahap tua (*mature*), (3) lingkungan bisnis terus berubah semakin cepat. Tantangan yang dihadapi pendiri dan penerus jauh berbeda baik kuantitas maupun intensitasnya.

Peran Anggota Keluarga

Industri jamu di Semarang memiliki kisah unik untuk dikaji. Pewaris jamu cap Potret Nyonya Meneer pernah mengalami perseteruan hebat sampai pada perebutan tampuk pimpinan perusahaan. Perusahaannya terselamatkan, namun pihak keluarga yaitu Charles Saerang, Hans Pangemanan, dan dua putri (Marie Kalalo dan Lucy Saerang) memilih jalan sendiri-sendiri. Masihkah PT. Nyonya Meneer layak disebut perusahaan keluarga?

Berbeda dengan cerita PT. Jamu Jago yang tetap stabil dalam tradisi keluarga. Hampir tidak terdengar kabar apapun baik perseteruan antar keluarga atau antar manajemen dengan karyawan. Semua dapat dikendalikan dengan baik. Bahkan Jaya Suprana masih tetap menjadi seniman tanpa berpengaruh pada perusahaan yang dipimpinnya.

PT. Sido Muncul melesat dengan sentuhan konsultan dan manajemen modern. Di tangan Irwan Hidayat, seolah-olah kinerja perusahaan keluarga tersebut melesat bagaikan meteor. Bahkan banyak

inovasi yang muncul dari sana. Inovasinya bisa disetarakan dengan Garuda Food, Paramex, atau lainnya.

Di luar industri jamu, kita bisa melihat Garuda Food atau Sampoerna. Garuda Food di bawah kendali Sudhamek, Direktur Utama yang pernah "menimba ilmu" pada Gudang Garam Kediri hingga mencapai puncak kariernya sebagai Asisten Presiden Direktur, juga tidak kalah pamor. Perusahaan yang awalnya memproduksi kacang garing, saat ini telah merambah ke berbagai bidang usaha termasuk jelly.

Baik Garuda Food maupun Sido Muncul mencoba melakukan pergeseran dari produsen komoditi menjadi produsen barang yang bermerk (*branded*). Menjual produk yang memiliki margin lebih tinggi. Itulah sebabnya meskipun terus membangun bisnis, masih tetap memetik laba.

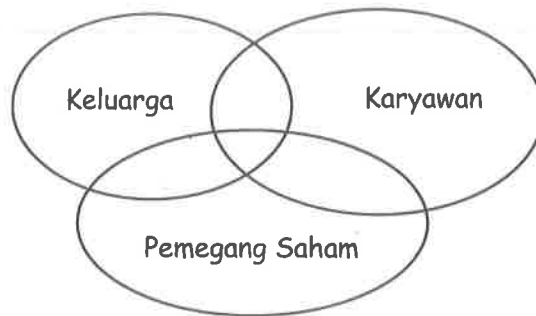
Mengelola perusahaan keluarga ketika masuk ke generasi kedua sama halnya mengelola dua entitas sekaligus. Dua entitas yang berbeda sama sekali, yaitu perusahaan dan keluarga besar. Pada hal jarang sekali orang mengantisipasi hal itu. Manajemen masih tetap berpola pikir lama. Seolah-olah hanya permasalahan bisnis biasa. Diakui oleh Sudhamek, sebagai anak bungsu, awalnya cukup sulit untuk mengembangkan Garuda Food.

Perusahaan harus dikelola dengan cara-cara rasional. Mengikuti tata aturan terbuka. Logika, pengetahuan, dan ketrampilan sumber daya manusia menjadi aset penting dalam menjalankan roda usaha. Hukum menjadi jalan keluar untuk memecahkan konflik.

Sebaliknya keluarga diikat oleh hubungan emosional. Kelembutan hati dan perasaan sangat mewarnai hubungan diantara anggotanya. Tidak jarang mengorbankan hak-hak seseorang sekadar untuk bertoleransi atas perilaku anggota, terutama, yang lebih tua.

Dalam perusahaan keluarga, dua domain itu memerlukan pendekatan yang berbeda dalam ruang dan waktu yang sama. Oleh karena itu sering mengorbankan salah satu darinya. Secara ringkas, hubungan dalam perusahaan keluarga dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 1: Hubungan anggota keluarga dalam perusahaan keluarga



Terdapat tiga peran anggota keluarga yang terkait dengan perusahaan. Pertama sebagai pemegang saham. Kedua sebagai karyawan. Ketiga sebagai anggota keluarga yang tidak memiliki saham atau tidak sebagai karyawan. Di dalamnya sangat heterogen mulai dari anak kandung, paman, cucu, anak angkat sampai anak menantu.

Sebagai keluarga pemegang saham, di samping mempunyai kepentingan mendapatkan hak-haknya dalam perusahaan, dia memiliki tanggung jawab keluarga. Di dalam kelompok keluarga, kita dapati kakek/nenek, paman, anak, cucu, bahkan menantu. Mereka memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman, dan cita-cita yang berbeda.

Sebagai karyawan yang berasal dari keluarga, di samping bertanggung jawab atas keutuhan keluarga juga mempunyai hak atas gaji dan jaminan sebagai karyawan. Hubungan ketiga lebih kompleks lagi, yaitu sebagai keluarga sekaligus pemegang saham dan karyawan/manajer. Orang tersebut memiliki hak dan kewajiban dalam tiga hal sekaligus. Konflik mudah timbul pada saat seseorang harus memainkan ketiga peran tersebut.

Pemilik berbeda pandangan dengan buruh. Pemilik menuntut laba besar, sebaliknya karyawan menuntut gaji besar yang pada akhirnya berpengaruh pada perolehan laba. Dalam situasi *asymmetry information*, pihak yang lebih kuat mengambil manfaat lebih dari pihak yang *inferior*.

Keluarga non-karyawan dan non-pemilik juga sering merasa cemas melihat perkembangan perusahaan yang dibangun oleh orang tua, kakek/nenek, atau buyutnya. Bahkan sering melakukan

intervensi walaupun tidak memiliki keterkaitan langsung. Akibatnya konflik kepentingan muncul tanpa diketahui ujung-pangkalnya.

Konflik semakin parah bilamana pihak keluarga memaksakan anak-anaknya yang tidak memiliki kualifikasi agar menjadi manajer di perusahaan itu. Pada saat yang sama terjadi kekecewaan karyawan lain karena kariernya dihambat. Atau pihak keluarga non-karyawan mencurigai kekayaan keluarga yang menjadi karyawan.

Akibat hubungan yang tidak harmonis itulah, bisa timbul "Direksi Kembar" seperti yang pernah terjadi pada PT. Nyonya Meneer. Semua mengklaim sah dan berwenang untuk mengemudikan perusahaan.

Bila terjadi konflik dalam perusahaan keluarga, maka jalan keluarnya sering menyakitkan. Bukan *win-win solution*. Kalaupun ada pihak yang menang, tidak pernah sepenuhnya didasari hati yang ikhlas. Keengganan meninggalkan warisan keluarga yang telah membesarkannya terus saja terjadi.

Solusi yang paling sering dipilih adalah menyelamatkan keluarga besar, dan mengorbankan perusahaan. Itulah sebabnya mengapa perusahaan keluarga jarang bertahan. Karena toleransi antar keluarga dijaga, maka menempatkan manajer yang berasal dari keluarga yang tidak profesional menjadi fenomena umum.

Tanggung Jawab Perusahaan

Perusahaan adalah media tempat berinteraksi semua pihak yang memiliki hak atau sering disebut stakeholder. Bukan sekadar hubungan antara pemilik (prinsipal) dengan manajer (agen). Dalam perusahaan keluarga sekalipun, yang dipentingkan adalah perusahaan sebagai entitasnya, bukan keluarga pemegang saham. Donaldson dan Preston (1995) menunjukkan bahwa hubungan perusahaan dengan para konstituen/stakeholder begitu erat, melampaui hubungan prinsipal dan agen yang digambarkan oleh Jensen dan Meckling (1976). Teori keagenan tidak mampu menjelaskan kompleksitas hubungan manusia dalam perusahaan. Sebaliknya teori stakeholder semakin kuat dalam menjelaskan hubungan tersebut.

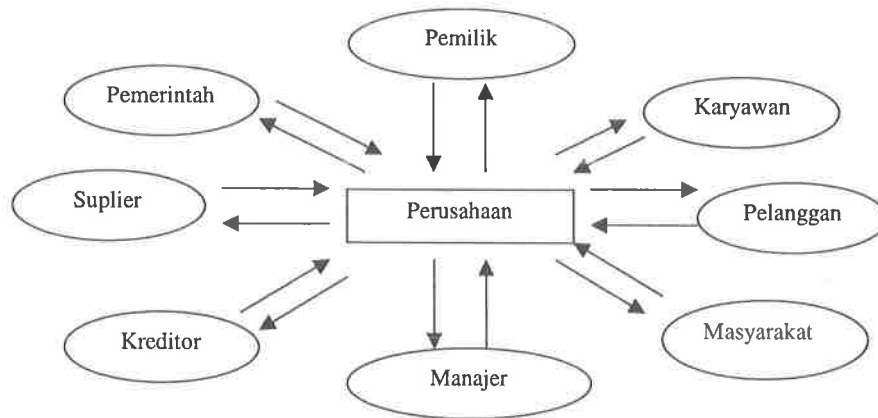
Stakeholder yang terkait dengan perusahaan meliputi karyawan, pemerintah, supplier, pelanggan, kreditor, dan masyarakat sekitarnya. Meningkatnya kepentingan masing-masing pihak menjadikan

organisasi sebagai *nexus of contract*, dimana terjadi tarik-menarik kepentingan. Oleh karena itu, direksi memiliki *fiduciary duties* (tugas menjaga kepercayaan). Suatu tugas yang disebut *good veit and loyalty to the corporation, not to shareholder* (berniat baik dan loyal terhadap perusahaan bukan kepada pemilik) (pasal 85 UU No. 1/1995). Hubungan para pihak di dalam perusahaan digambarkan oleh Donaldson dan Preston (1995: 69) seperti berikut.

wajib diformulasikan bersama dengan penentuan gaya manajemen perusahaan. Atau bahkan manajemen keluarga ditentukan terlebih dahulu.

Keluarga besar bagaikan sebuah organisasi yang dinamik dan banyak kepentingan. Di dalamnya perlu ditanamkan nilai-nilai yang dapat diterima secara suka rela. Tentu selain nilai umum, yang paling penting adalah cara pandang anggota keluarga terhadap keberadaan perusahaan.

Gambar 2: Hubungan kontrak dalam perusahaan



Gambar di atas menunjukkan bahwa terjadi hubungan kontrak antara perusahaan dengan para konstituennya. Hubungan antara perusahaan dengan para konstituennya bersifat timbal balik. Dalam hal ini fungsi perusahaan ialah memberikan nilai tambah bagi semua konstituen, bukan hanya pemilik.

Hubungan di atas sering tidak disadari oleh para manajer perusahaan keluarga. Karena pada saat perusahaan berdiri, tanggung jawab yang dominan adalah kepada pemilik yang sekaligus manajer perusahaan. Artinya titik sentral tanggung jawab adalah satu pihak, yaitu pemilik yang sekaligus manajer. Ketika perusahaan semakin tua dan semakin besar, tanggung jawab semakin banyak. Cara pandang keluarga tetap seperti perusahaan masih kecil. Akibatnya perusahaan tidak terbiasa bertanggung jawab terhadap stakeholder. Gaya manajemen masih di dominasi kepentingan keluarga.

Dua Manajemen

Mengelola perusahaan keluarga harus mengacu pada dua entitas yang unik tadi. Manajemen keluarga

Bakat, hobi, minat, lingkungan, dan tingkat kecerdasan setiap anggota keluarga berbeda. Mereka selalu memandang perusahaan keluarga adalah satu-satunya sumber kehidupan yang paling baik bagi anak-cucunya. Karena orang tua mereka telah bersusah payah sekaligus telah menikmati hasil karyanya. Mengapa keturunannya tidak berhak atas hal itu?

Dalam keluarga besar perlu ada seorang yang dituakan. Dimana petuah dan keputusannya mengikat dalam keluarga. "Komandan" keluarga ini tidak mendapat gaji seperti halnya direktur perusahaan, namun peranannya sangat sentral.

Aturan-aturan anggota keluarga mana saja yang boleh menjadi karyawan dan manajer perusahaan ditetapkan di forum ini. Kualifikasi minimum harus disosialisasikan dalam keluarga. Kalaupun timbul konflik, maka tidak menjadi konflik keluarga yang terbuka lalu di bawa ke perusahaan. Cukup diselesaikan di dalam keluarga. Kewibawaan manajer yang berasal dari keluarga akan tetap terjaga.

Setelah manajemen keluarga dapat dijaga, maka model manajemen perusahaan menjadi langkah

berikutnya. Karena toleransi dan konflik keluarga telah dipecahkan sebelumnya, biasanya permasalahan perusahaan menjadi lebih mudah untuk diselesaikan. Hubungan formal dalam organisasi perusahaan tetap dipatuhi oleh siapapun, termasuk keluarga.

Permasalahan bisnis telah terpisah dari permasalahan keluarga. Siapapun yang mengendalikan perusahaan hanya berpikir dalam format tunggal, bisnis. Pada akhirnya anggota keluarga dapat berperan dan melanjutkan bisnis yang dibangun *founding father*-nya.

Pemisahan manajemen dua entitas bermanfaat dalam:

1. mengurangi rongrongan dari keluarga yang tidak memahami bisnis;
2. mengeliminasi korupsi yang justru sering dipelopori oleh pihak keluarga;
3. mengurangi tekanan untuk mencari untung sebesar-besarnya tanpa mempedulikan kelangsungan perusahaan jangka panjang;
4. mengurangi kecurigaan kepada keluarga yang menjadi manajer, apalagi bila labanya turun;
5. mengeliminasi perselisihan keluarga dan tidak terbawa ke dalam perusahaan;
6. merencanakan dan membangun manajemen perusahaan jangka panjang yang sehat.

Kekhawatiran keluarga melepas jabatan strategis pada orang lain, yang dianggap profesional sekalipun tidak terlepas dari rasa ketidakpercayaan pada pengendalian. Mereka tidak akan melepas kepemilikan tanpa nilai lebih yang diduplikasinya. Interaksi sosial dalam perusahaan dapat berupa antar pihak di dalam organisasi (*between members*) dan interaksi antara pihak internal dengan pihak eksternal (lingkungan). Macintosh (1994) mencoba mengkaitkan pengendalian dengan sosiologi organisasi. Organisasi dapat dilihat dari lima paradigma, yaitu: fungsionalis struktural, interpretatif, strukturalis radikal, humanis radikal, dan postmodern. Hingga saat ini, pendekatan yang banyak digunakan adalah fungsionalis struktural atau disebut juga kontinjensional. Pendekatan ini berdasarkan asumsi bahwa organisasi sebagai sistem sosial terdiri atas fenomena empiris dan konkret yang dapat diamati. Fenomena itu berdiri secara independen dari manajer atau karyawan yang bekerja disana. Aliran penelitian positif

mendasarkan pada asumsi ini, sehingga gejala-gejala mempunyai karakteristik umum yang dapat digeneralisasi. Berbeda dengan interpretatif, yang menyebutkan bahwa gejala itu bersifat unik, subjektif sehingga yang paling penting adalah memahami kedalaman dan keunikan gejala, bukan generalisasi.

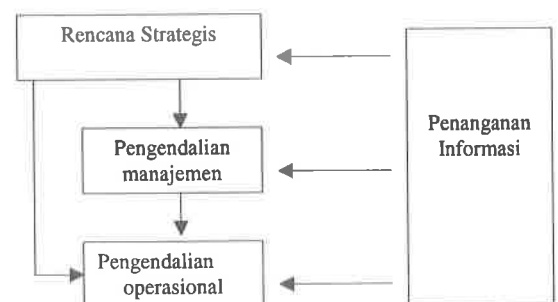
Struktural radikal lebih menunjukkan bahwa di samping fenomena itu konkret, fenomena juga bersifat dinamis. Bahkan sering berhadapan pada situasi kontradiktif. Humanis radikal mendasarkan pada asumsi bahwa fenomena itu bersifat subjektif dan berubah secara radikal. Fokus perhatian terletak pada organisasi untuk kebutuhan manusia, bukan manusia untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

Keempat paradigma tersebut di atas didasarkan pada dunia modern. Sedangkan posmodern berasumsi bahwa dunia sekarang sudah berubah cepat. Dunia menjadi mengglobal, teknologi sangat canggih dan terjadi percepatan perkembangan terus-menerus sehingga secara kualitatif maupun kuantitatif berbeda dengan kondisi masyarakat modern. Oleh karenanya menurut paradigma posmodern baik strukturalis maupun humanis harus dipandang dari sudut posmodern.

Pengendalian Organisasi

Ide pengendalian dalam organisasi mulai dikenalkan oleh Anthony (Birnberg, 1998) pada tahun 1965 dalam karya seminal yaitu *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Menurut Anthony, proses perencanaan dan pengendalian dalam organisasi mempunyai struktur sbb:

Gambar 3: Proses Perencanaan dan Pengendalian Model Klasik



Sumber: Birnberg (1998: 29) diadopsi dari Anthony (1965).

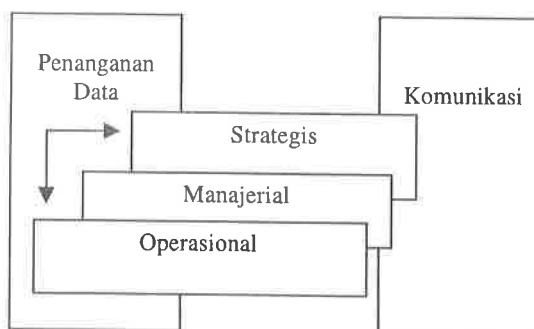
Proses pengendalian seperti digambarkan di atas berdasarkan pada asumsi klasik, yaitu bahwa sebuah proses manajemen melewati struktur strategis, manajerial, dan akhirnya sampai pada operasional. Alur tersebut diikuti secara tertib. Pengendalian dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Karena situasinya menunjukkan sbb:

1. lingkungan eksternal dipandang stabil;
2. tugas bersifat rutin baik pada tingkat manajerial maupun operasional;
3. baik superior (atasan) maupun subordinat (bawahan) merupakan pelaku ekonomi yang memiliki pengetahuan sempurna dan mempunyai kapasitas perhitungan yang tak terbatas.

Oleh karena itu fokus pengendalian pada masa itu yakni pengendalian pada individu (Birnberg, 1998). Namun dalam perkembangan selanjutnya asumsi klasik menunjukkan hal yang tidak valid. Tugas bisa bersifat rutin atau non-rutin (tidak dapat diprogram). Bahkan lingkungan eksternal menunjukkan hal yang tidak stabil/tidak dapat diprediksi secara *ex ante* oleh manajemen. Pada lingkungan yang stabil artinya manajemen dapat mengantisipasi kondisi sebelum terjadi.

Akibat dari perubahan tersebut, maka fokus perhatian pengendalian bergeser menjadi pengendalian organisasi. Pengendalian organisasi terjadi karena adanya integrasi antara ketiga tingkatan tadi. Pengendalian organisasi diterapkan pada CEO (Direktur Utama) dan pimpinan perusahaan lainnya (Fisher, 1998). Sedangkan pengendalian operasional diterapkan untuk eselon yang lebih rendah dalam organisasi untuk memastikan bahwa tugas dapat dijalankan dengan baik. Model Pengendalian organisasi terintegrasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4: Pengendalian Organisasi Terintegrasi



Sumber: Birnberg (1998: 36)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa tidak adanya pemisahan antara perencanaan strategis, pengendalian manajerial, dan pengendalian operasional. Manajemen (Direksi) dipandang sebagai satu kesatuan dalam mengendalikan organisasi.

Akhir-akhir ini *corporate governance* menjadi isu sentral dalam organisasi perusahaan, karena struktur organisasi menunjukkan mekanisme *governance* yang mana kewenangan mengambil keputusan mengalir dari pemilik kepada manajer. Sesuai dengan UU No. 1/1995 tentang Perseroan Terbatas, pelaksanaan pengambilan keputusan diawasi oleh Dewan Komisaris. Oleh karena itu Dewan Komisaris berfungsi untuk menjamin agar terjadi konvergensi antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan manajer.

Menurut CICA (1995) pengendalian meliputi semua elemen organisasi (termasuk sumber daya, sistem, proses, budaya, struktur, dan tugas) yang, secara bersama, mendukung orang dalam mencapai tujuan organisasi. Elemen pengendalian meliputi semua bagian dalam organisasi atau yang mempunyai hubungan dengan organisasi yang menyumbangkan untuk meningkatkan reliabilitas pencapaian tujuan organisasi. Hal itu meliputi: dewan komisaris, investor, kreditor, dan auditor.

Tujuan dilakukan pengendalian dalam kaitan dengan *corporate governance* adalah sbb:

1. Efektivitas dan efisiensi pengelolaan perusahaan termasuk tujuan yang berkaitan dengan visi perusahaan, seperti pelayanan terbaik, meningkatkan laba, dan berperan dalam aktivitas sosial.
2. Reliabilitas pelaporan internal dan eksternal termasuk didalamnya perhatian terhadap penggunaan catatan akuntansi yang benar. Reliabilitas proses dan substansi pelaporan kepada pihak ketiga termasuk upaya menghindari kecurangan pelaporan dan adanya informasi yang hilang.
3. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan serta kebijakan internal perusahaan. Dengan demikian ada jaminan bahwa perusahaan tidak ditempatkan pada kondisi mal-praktik yang mempunyai potensi terjadinya tuntutan hukum baik oleh supplier, konsumen, atau pihak berwajib.

Pengendalian dikatakan efektif, jika terdapat jaminan yang *reasonable* bahwa organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kontinjensi

Sejalan dengan perubahan lingkungan, banyak faktor endogen (faktor yang sudah ada dan tidak dapat kontrol dalam model) mempengaruhi pengendalian. Hal ini berbeda dengan asumsi klasik yang bersifat universal. Asumsi klasik, variabel yang berpengaruh bersifat tetap dan universal. Akibatnya dikenal pengendalian baku atau pengendalian universal, yaitu satu sistem pengendalian untuk semua model organisasi (Fisher, 1998).

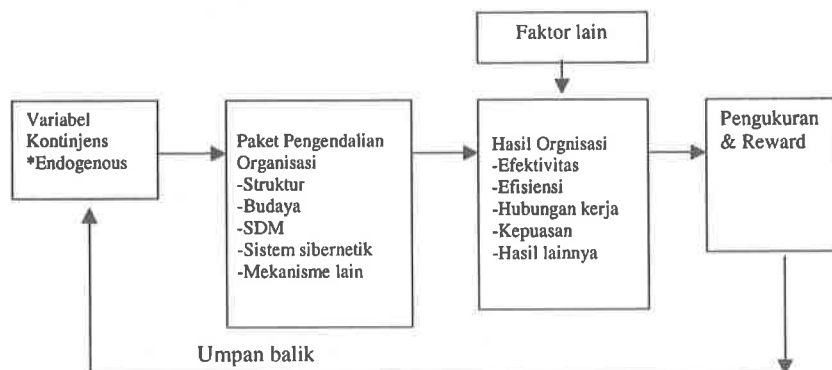
Model kontinjensi seperti dilukiskan pada gambar 5 di bawah ini menunjukkan bahwa satu model pengendalian hanya cocok untuk organisasi tertentu. Bahkan pada lingkungan yang terus berubah, pengendalian hanya cocok untuk satu waktu tertentu saja.

Fisher menunjukkan bahwa hasil organisasi dipengaruhi oleh variabel *endogen* yang bersifat kontingen (situasional) dan pengendalian organisasi. Kesimpulan tersebut diambil karena banyak perusahaan mendapatkan hasil baik meskipun pengendaliannya rendah, manajer tidak melakukan upaya maksimal. Sebaliknya banyak perusahaan tidak mendapatkan hasil baik padahal manajer telah berusaha maksimal. Proses pengendalian seperti digambarkan di atas mengikuti model sibernetik. Artinya proses pengendalian mengikuti alur adanya rencana/anggaran, pelaksanaan, pengendalian untuk memastikan bahwa realisasi mencapai target dalam rencana dan adanya umpan balik.

Model Pengendalian

Pengendalian organisasi dengan mempertimbangkan variabel kontinjensi dapat digambarkan seperti di bawah ini.

Gambar 5: Rerangka Kerja Pengendalian Kontinjensi



Sumber: Fisher (1998: 54)

Gambar 6: Model Pengendalian Organisasi

Sifat Tugas

		Dapat diprogram (Rutin)	Tidak dapat diprogram
Kemampuan mengukur hasil	Tinggi	1 Pengendalian hasil atau perilaku	3 Pengendalian hasil
	Rendah	2 Pengendalian perilaku	4 Sosialisasi Clan

Sumber: Govindarajan dan Fisher (1990: 261)

Menurut Govindarajan dan Fisher (1990), pengendalian dapat dilihat dari tugas dan lingkungannya. Pada operasional yang bersifat rutin (berulang), pekerjaan dilakukan secara mekanistik. Tugas rutin dapat didelegasikan kepada karyawan atau bahkan dapat diganti dengan robot. Sedangkan pada tingkat strategis, biasanya membutuhkan keputusan yang bersifat unik. Keputusan yang dilakukan selalu berganti tanpa pola yang jelas. Akibatnya tugas tidak dapat diprogram. Para pengambil kebijakan strategis dalam perusahaan keluarga biasanya masih dipegang oleh pihak keluarga. Mereka enggan memberikan kesempatan kepada karyawan profesional. Akibatnya sering menjadi bumerang bilamana perusahaan dikendalikan oleh generasi kedua dan berikutnya, bilamana anggota keluarga tidak memiliki kualifikasi kemampuan menjalankan perusahaan. Bukankah keputusan strategis akhirnya diambil oleh pihak yang tidak kompeten?

Pada aspek lingkungan juga demikian. Pada lingkungan yang stabil, kemampuan untuk mengukur hasil cukup tinggi/tepat. Hal itu memungkinkan adanya perencanaan yang akurat. Sebaliknya dalam lingkungan yang terus berubah, hasil yang didapatkan sulit diprediksi. Dalam kondisi seperti itu, maka pengendalian hasil tidak efektif. Diperlukan pengendalian terhadap proses.

Pada gambar 6, diatas terdapat empat kuadran. Kuadran 1 menunjukkan lingkungan eksternal stabil dan tugas (pekerjaan internal) bersifat rutin. Pada kuadran 2 lingkungan eksternal berubah sehingga hasil tidak dapat diprediksi dengan baik, namun tugas di dalam organisasi bersifat rutin. Pada kuadran 3, lingkungan eksternal stabil, namun tugas bersifat intermiten, tidak rutin. Akibatnya tugas tidak dapat diprogram. Contohnya pekerjaan seni atau pengambilan keputusan strategis. Pada kuadran 4, lingkungan eksternal berubah dan tugas tidak rutin akibatnya terjadi

kekacauan, *shock*. Posisi ini yang dihindari oleh organisasi. Karena bila hal ini terjadi, maka pengendalian menjadi tidak efektif.

Pada kuadran 1, pengendalian yang cocok adalah pengendalian perilaku atau pengendalian hasil. Jika tugas sangat rutin dan dapat diukur, maka lebih efisien dengan melakukan pengendalian hasil tanpa mengurangi efektifitas. Hal ini terjadi karena terjaminnya *goal congruence* dan *role unambiguity* antara tujuan organisasi dengan tujuan individu (manajer). Dengan demikian kepentingan stakeholder terjamin.

Pada kuadran 2 diperlukan pengendalian perilaku. Artinya manajer dimonitor dan diawasi dalam proses pengambilan keputusannya. Jangan menunggu sampai akhir proses (hasil). Karena meskipun tugasnya rutin, lingkungan terus berubah. Faktor kontinjensi sangat berpengaruh pada kualitas pengambilan keputusan.

Pada kuadran 3 dimana lingkungan stabil meskipun tugas bervariasi, maka diperlukan pengendalian hasil. Hal itu diperlukan, karena manajer yang dipilih pada pasar tenaga kerja kompetitif adalah manajer yang berpengalaman. Dengan demikian adanya variasi tugas dapat dilakukan dengan baik. Ukuran *prudent judgment* secara rasional dapat ditentukan.

Jika ternyata kondisi pada kuadran 4 tidak dapat dihindari, maka pengendalian yang cocok adalah pengendalian *clan*. Hal ini sejalan dengan rekomendasi Ouchi (1980). Pada kondisi yang semuanya bervariasi, terjadi kekacauan (*chaos*). Yang diperlukan adalah orang-orang yang dapat dipercaya. Oleh karena itu pihak-pihak terdekat (*clan*) yang akan menempati posisi manajer. *Clan* tidak harus mempunyai hubungan keluarga. Bisa karena teman dekat atau apapun, yang intinya adalah orang yang dapat dipercaya. Lebih lanjut hubungan model pengendalian dengan pendekatan strategis digambarkan oleh Das (1989) adalah sebagai berikut.

Tabel 1: Hubungan Model Pengendalian dengan Pendekatan Strategis

Model Pengendalian	Goal incongruence	Performance ambiguity	Pendekatan Strategis
Pasar	Tinggi	Rendah	Fokus menurunkan performance ambiguity, tanpa terganggu pada perhatian atas goal incongruence
Birokrasi	Moderat	Moderat	Fokus pada menurunkan performance ambiguity dengan sedikit memperhatikan pada penurunan goal incongruence
Clan	Rendah	Tinggi	Fokus pada menurunkan goal incongruence, dengan sedikit memperhatikan pada performance ambiguity

Dari model di atas, pengendalian perusahaan keluarga oleh anggota keluarga atau pihak-pihak yang dipercaya oleh keluarga pemilik cukup beralasan. Dalam situasi dimana kinerja perusahaan atau dampak suatu keputusan tidak dapat diukur dengan tepat, maka keputusan harus diambil oleh orang paling dipercaya atau dikenal. Karena orang yang telah dikenal atau dipercaya memiliki tujuan yang sama dengan yang memberi kepercayaan. Artinya pihak yang memberi kepercayaan yakin bahwa tujuan dari keputusan yang diambil orang kepercayaan tidak akan merugikan.

Penutup

Pendelegasian keputusan strategis yang bentuknya berupa penunjukan anggota komisaris dan direksi diluar anggota keluarga masih sulit dijalankan, bilamana anggota keluarga memandang adanya *performance ambiguity* yang tinggi. Bahkan Ouchi (1980) menyarankan pengendalian yang cocok adalah dengan pengendalian clan. Namun pemilihan clan tetap memperhatikan kualifikasi minimal, bukan hanya karena alasan kenal atau anggota keluarga.

Itulah sebabnya perusahaan keluarga adalah sebuah media untuk menguji profesionalisme pengelolaan bisnis dan toleransi keluarga. Di dalamnya bukan hanya diperlukan *good corporate governance*, melainkan juga adanya *good family governance*. Sebuah mekanisme yang memandang bisnis sebagai sebuah komunitas yang memerlukan pendekatan berbeda dengan keluarga dan hal itu harus diyakini oleh semua anggota keluarga.

DAFTAR PUSTAKA

- Birnberg, Jacob G. 1998. "Some Reflections on the Evolution of Organizational Control," *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 10. (Supplement). pp. 27-46.
- Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA). 1995. *Guidance on Control*. (November) No. 1. Toronto.
- Das, T. K., .1989. "Organizational Control: An Evolutionary Perspective". *Journal of Management Studies*. Vol. 26. No. 5. pp. 459-475.
- Fisher, Joseph G. 1998. "Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions". *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 10. (Supplement). pp. 47-63.
- Govindarajan, V, dan Joseph Fisher. 1990. "Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 33. No. 2. pp. 259-285.
- Jensen, Michael C. and William H. Meckling. 1976. "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics* 3. pp. 305-360.
- Macintosh, Norman B.. 1994. *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Ouchi, William G. 1980. "Markets, Bureaucracies, and Clans" *Administrative Science Quarterly*. March. Vol. 25. pp. 129-141.
- Undang-undang No. 1 tahun 1995 tentang *Perseroan Terbatas*.