



Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Cultur Control dan Gaya Kepemimpinan (Studi pada Perusahaan Manufaktur di Propinsi Banten Tahun 2017)

Galih Fajar Muttaqin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
galihf44@gmail.com

Abstract

This study focuses on leadership and cultur control that can influence employee performance. The reason why this research needs to be carried out in Banten Province is because there is a possibility of this research result to improve employee performance. The context of this study becomes very important to see the reality that occurs in manufacturing organizations that tend to report excessively good performance and minimize information about program failures. This study examines the influence of leadership on cultur control and employee performance using SEM-PLS. The results of the test of 145 sampled data that spread throughout the manufacturing companies in Banten Province resulted in the conclusion (1). Leadership style positively affects employee performance; (2) leadership style has a positive effect on Cultur control; (3) Cultur control has a positive effect on employee performance.

Keywords : *leadership, culture control, employee performance*

Abstrak

Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan dan cultur control yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Alasan mengapa penelitian ini perlu dilaksanakan di Propinsi Banten adalah karena terdapat kemungkinan hasil penelitian ini memberikan peningkatan kinerja karyawan. Konteks penelitian ini menjadi sangat penting melihat realitas yang terjadi pada organisasi manufaktur yang cenderung melaporkan kinerja yang baik secara berlebihan dan memperkecil informasi tentang kegagalan program. Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap cultur control dan kinerja karyawan menggunakan alat uji SEM-PLS. Hasil pengujian atas data sampel sebanyak 145 yang di sebar keseluruh perusahaan manufaktur di Propinsi Banten menghasilkan kesimpulan (1). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Cultur control; (3) Cultur control berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : *gaya kepemimpinan, culture control, kinerja karyawan*

PENDAHULUAN

Pola hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan dapat menyebabkan karyawan merasa senang atau tidak senang bekerja di perusahaan tersebut, untuk itulah dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengolahan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Salah satu sasaran pengolahan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi adalah menyangkut masalah kepemimpinan, seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin maupun yang diakui oleh anggota sebagai orang yang pantas memimpin mereka, dialah yang menjalankan fungsi organisasi tersebut. Cara dan pola tingkah laku pemimpin diartikan oleh bawahan yang berkerjasama dengannya sebagai gaya kepemimpinan. Menurut Kartono (2005:153) kepemimpinan adalah kemampuan untuk

memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Rivai (2004:2), Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerja sama, mengarah dan mendorong gairah kerja para bawahan sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan usaha (kinerja) yang maksimal juga didukung oleh fasilitas-fasilitas organisasi untuk mencapai sasaran organisasi. Dimana seorang pemimpin sebagai salah satu bagian dari manajemen memainkan peran yang penting dalam mempengaruhi dan memberikan sikap serta perilaku dan kelompok, sehingga membentuk gaya kepemimpinan yang pemimpin terapkan. Dapat dipastikan bahwa perilaku seorang pemimpin adalah pengaruh yang akan menimbulkan pemahaman tersendiri yang akan berpengaruh terhadap kondisi psikologis bawahan, ada bawahan yang melihat, mengamati dan meniru perilaku pemimpin yang ditampilkan atasan dirasakan sebagai sesuatu yang diharapkan bawahan maka akan memiliki dampak yang lebih baik terhadap kinerja karyawan, sebaliknya apabila perilaku kepemimpinan yang ditampilkan atasan sebagai sesuatu yang tidak sesuai dengan harapannya maka akan berpengaruh kurang baik terhadap kinerja karyawan.

Dalam Era Globalisasi persaingan antar perusahaan semakin tinggi baik industri dagang maupun jasa, sehingga perusahaan perlu meningkatkan *performancenya* disegala bidang. baik dalam hal peningkatan Finansial, Sumber Daya Alam, Teknologi dan Sumber Daya Manusia, Meski sebuah perusahaan telah memiliki finansial yang kuat, bahan baku yang tersedia, memiliki teknologi yang mutakhir, serta ditunjang dengan sistem manajemen yang baik, jika sumber daya manusianya tidak memadai maka seluruh faktor produksi tersebut tidak dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini menjadikan Sumber Daya Manusia menjadi salah satu aset terpenting bagi setiap perusahaan, dapat dikatakan bahwa karyawan adalah salah satu faktor penting dalam menentukan terwujudnya tujuan suatu perusahaan. Dalam mewujudkan tujuan yang optimal tentunya perusahaan memerlukan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan yang bekerjasama dengan pihak perusahaan. Apabila kinerja karyawan bagus maka akan berpengaruh positif bagi perusahaan dan mencapai tujuan yang optimal.

Dalam mewujudkan tujuan yang optimal tentunya perusahaan memerlukan kinerja karyawan, Disinilah peran para pemimpin perusahaan dibutuhkan, Pemimpin harus dapat mengelola para karyawan dengan baik dan benar. Selain itu pemimpin pun harus dapat memberikan contoh yang baik kepada para karyawannya. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat dan perekonomian Indonesia yang kurang stabil, hal ini bisa saja menjadi sumber, kendala organisasi namun bisa juga menjadi sumber keuntungan organisasi. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz and Khan 1978; Koh et al. 1995; Mowday et al. 1982). Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat.

Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Gary Yukl, 1994). Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan

seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi. Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Bass (1985) dalam Sunarsih (2001) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Jung dan Avolio (1999) dalam Sunarsih (2001) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula.

Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif. Pada dasarnya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Miller et.al.,(1991) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Teori Path-Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989).

Management control system merupakan hal yang utama dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. *Management Control System (MCS)* merupakan alat yang didesain untuk membantu proses pengambilan keputusan dengan menggunakan formal control dan informal control (Chenhall, 2003) guna mencapai tujuan organisasi. (Bhimani, Hongren, Datar & Foster, 2008). *MCS* merupakan proses seorang manajer memastikan sumber daya yang dimiliki digunakan secara efektif dan efisien. Sehingga (*MCS*) dapat digunakan sebagai sarana monitoring bagi organisasi agar tujuan organisasi sesuai ekspektasi manajemen (Merchant & Stede, 2007). Formal dan informal control berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Chapman & Kihn, 2009.) *MCS* berpengaruh pada inovasi produk (Amabile, 1998; Burns & Stalker, 1961). mengungkapkan *MCS* berpengaruh pada kreatifitas organisasi (Davila, Foster, & Oyon, 2009; Simons 1991, 1995).

Salah satu bentuk dari *MCS* adalah *Culture Control (CC)*. *CC* adalah sekelompok nilai tertulis maupun tidak tertulis yang menjadi aturan-aturan sebagai landasan pembentuk budaya organisasi dan perilaku pegawai (Ismail, 2015, 2016). *CC* sebagai suatu sistem pengendalian yang dibuat untuk menciptakan lingkungan sosial yang mendorong perilaku individu bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi (Merchant & Stede, 2007). *CC* memiliki manfaat dimana organisasi tidak perlu membuat kebijakan, manual, prosedur yang detail mengenai perilaku karyawan dalam bertindak, sebab *CC* telah memberikan arahan dan batasan perilaku sesuai nilai dan norma dalam organisasi (Merchant & Stede, 2007). *CC* merupakan bentuk sistem pengendalian yang memiliki biaya yang rendah. Hal ini karena *CC* tidak memerlukan sistem yang canggih. dan bergerak berdasarkan acuan budaya organisasi pada sebuah perusahaan. *CC* dapat diterapkan di berbagai jenis organisasi termasuk perusahaan dan memiliki resiko efek samping yang tidak membahayakan (Merchant & Stede, 2007).

Dari alasan tersebut *CC* dapat diterapkan di berbagai organisasi baik publik maupun private. *CC* berpengaruh terhadap kreatifitas dan inovasi dalam organisasi (Malagueño & Bisbe, 2011). *CC* mempengaruhi kreatifitas dan kapabilitas organisasi. Selain itu, *Culture Control* dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kapabilitas organisasi (Ismail, 2016). Perusahaan menerapkan empat dimensi pengendalian sistem (*System Control*) sebagai satu kesatuan komplementer, maka menjadi sukar untuk ditiru perusahaan lain. Empat dimensi tersebut kemudian dapat diterapkan oleh perusahaan yang bersangkutan sebagai *competitive sustainability advantage* sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Chapman dan Kihn, 2009). Penelitian - penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Malagueño and Bisbe 2011; Oentoro 2014; Randy 2013; Ismail 2016, 2015) mengenai kemampuan *Culture Control* dalam meningkatkan kapabilitas dan kinerja organisasi merupakan salah satu bentuk keunggulan *Culture Control*. Walaupun demikian, *Culture Control* juga memiliki beberapa kelemahan.

Salah satu kelemahan *Culture Control* ialah konsep dan penerapan *Culture Control* masih ambigu. Hal ini disebabkan masih tumpang-tindihnya konsep *Culture Control* dengan bentuk *control* lainnya seperti *informal control* (Cravens, Lask, Low, Marshall, & Moncrief, 2004), *clan control* (Govindarajan & Fisher, 1990; Ouchi, 1980). *Group control* (Abernethy & Brownell, 1997). *Professional control* (Abernethy & Stoelwinder, 1995). *Ideological control* (Collier, 2005; Ditillo, 2004) dan *Social control* (Merchant, 1985; Rockness & Shields, 1988). Oleh sebab itu diperlukan penelitian yang lebih jauh dan komprehensif untuk mengetahui bagaimana konsep dan penerapan *Culture Control*. *Culture Control* dapat diterapkan di berbagai jenis organisasi baik organisasi publik maupun privat selama organisasi tersebut memiliki budaya organisasi yang kuat (Merchant & Stede, 2007).

Penerapan *Culture Control* pada sebuah organisasi dibuktikan dengan adanya *code of conduct* dan *group reward*. Permasalahan kedua pada masalah NPM, ialah berfokus pada peran sistem pengukuran kinerja yang berorientasi pada insentif hanya akan bisa bekerja dan berjalan dengan baik dalam kondisi *contractibility* tinggi (Spekle dan Verbeeten, 2014), yaitu: (1) terdapat tujuan yang jelas dan tidak ambigu dari suatu organisasi, (2) kinerja bisa diukur melalui cara yang konsisten dengan pencapaian tujuan organisasi, dan (3) para pelaku organisasi mengetahui dan mengontrol proses transformasi serta mampu memprediksi kemungkinan hasil (*outcome*) dari berbagai alternatif tindakan (Baker, 2002; Feltham dan Xie, 1994; Gibbons, 1998; Hofstede, 1981; Otley dan Berry, 1980 dalam Spekle dan Verbeeten, 2014). Jika ketiga kondisi tersebut tidak bisa terpenuhi secara kumulatif, ukuran-ukuran kinerja hanya akan memberikan sebuah representasi parsial dari tujuan utama organisasi, sehingga penekanan terhadap target hasil akan memiliki konsekuensi disfungsi.

Hal tersebut dikarenakan bahwa adanya insentif mendorong pelaku organisasi untuk berfokus pada pencapaian target prestasi daripada pencapaian tujuan organisasi (Spekle dan Verbeeten, 2014). Spekle dan Verbeeten (2014) mengatakan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif seperti yang dianjurkan oleh NPM dapat meningkatkan kinerja pada suatu organisasi yang memiliki *contractibility* tinggi. Selain itu, penelitian mereka juga menemukan bahwa penggunaan eksploratoris dari sistem pengukuran kinerja cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasional. Begitu juga dengan penggunaan operasional yang dalam penelitian Hansen dan Van der Stede (2004) dalam Spekle dan Verbeeten, (2014) disebut sebagai perencanaan operasional dapat meningkatkan kinerja unit organisasi.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan. Kemudian Mulyadi dan Rivai (2009:2) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Menurut Hasibuan (2007:170) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi". Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

TINJAUAN LITERATUR & PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Dalam Mulyadi dan Rivai (2009:7) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

1. Teori Sifat,

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

a. *Inteligensia*.

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

- b. Kepribadian.
Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:
 - 1) Memiliki sifat percaya diri, dan rasa ingin tau yang besar.
 - 2) Memiliki daya ingat yang kuat.
 - 3) Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak.
 - 4) Mau mendengarkan masukan (ide), dan kritikan dari bawahan.
 - 5) Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja.
 - 6) Mampu beadaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul.
 - 7) Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya.
 - 8) Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.
 - c. Karakteristik fisik.
Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.
2. Teori perilaku,
Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan. Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:
 - a. Fungsi yang berorientasi tugas.
 - b. Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial).
 3. Teori situasional,
Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprodjo dan Handoko(2003:290-291), ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin :

1. Kecerdasan (*intelligence*). Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
2. Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*) Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka berkerja keras lebih untuk nilai instrinsik.
4. Sikap-sikap hubungan manusiawi Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula. Secara umum sifat – sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin adalah (Pandojo, 2000 : 222) :

1. Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Apabila seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya terhadap apa yang dilakukan bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal, bahkan kalau perlu dari organisasi buruh.

2. Kemampuan untuk bisa *perceptive*

Perceptive (persepsi) menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahannya, sehingga ia dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka serta berbagi ambisi yang ada. Disamping itu ia juga harus mempunyai persepsi introspektif (memandang atau menilai dirinya sendiri) sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.

Pada umumnya kekuasaan meliputi sifat-sifatnya yang berhubungan dengan orang dan posisinya, kekuasaan ini merupakan dasar bagi kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi orang lain. Dalam istilah manajemen, kekuasaan meliputi kemampuan pimpinan untuk menggerakkan sumber, dan menggunakan sumber apa saja yang diperlukan orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kekuasaan dalam organisasi sebagian besar merupakan fungsi untuk berada di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan sumber yang tepat dan berkerja secara efisien. Unit atau orang yang berhasil baik seharusnya diberikan kekuasaan lebih banyak, misalnya diberikan sumber lebih banyak, dihormati, dan didengar.

Dalam organisasi pekerjaan, kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak dan memotivasi pengikutnya, di samping tempat, penentuan waktu penggunaan informasi, efisiensi, didasarkan kekuasaan juga pada kekuasaan yang oleh pemimpin. Menurut Hasibuan (2007:170), mengidentifikasi bentuk-bentuk kekuasaan yang mungkin dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Kekuasaan yang didasarkan oleh rasa takut (*cursive*) : seorang pengikut merasa bahwa kegagalan memenuhi permintaan seorang pemimpin dapat menyebabkan dijatuhkannya sebuah bentuk hukuman yaitu, peringatan atau pengasingan sosial kelompok.
2. Kekuasaan yang didasarkan atas suatu harapan (*reward*) : seorang pengikut berharap menerima pujian, penghargaan atau pendapatan bagi terpenuhinya permintaan seorang pemimpin.
3. Kekuasaan yang diperoleh dari posisi seseorang dalam kelompok atau hirarki keorganisasian (*legitimate*): dalam organisasi formal, supervisor lini pertama dianggap mempunyai kekuasaan lebih banyak dari karyawan operasional. Dalam kelompok informal, pemimpin diakui oleh para anggotanya memiliki kekuasaan yang sah. Kekuasaan yang didasarkan pada keterampilan khusus, keadilan atau pengetahuan (*expert*): para pengikut menganggap bahwa orang tersebut mempunyai keahlian yang relevan dan yakin bahwa keahlian mereka sendiri.
4. Kekuasaan yang didasarkan pada daya tarik (*referent*): seorang yang dikagumi karena ciri khasnya, memiliki kekuasaan referensi, bentuk kekuasaan ini secara populer dinamakan kharisma untuk menyemangati dan menarik para pengikutnya.

Suatu hal yang harus didasari oleh seorang pemimpin bahwa sifat kekuasaan merupakan gejala dua arah atau lebih dikenal dengan arus kekuasaan dua arah (*two ways power of flow*). Arus kekuasaan dua arah artinya kekuasaan itu mengalir dari satu orang (pemimpin) kepada orang lain (bawahan) dan kembali lagi, misalnya seorang pemimpin memberikan kepuasan kepada karyawan, maka dampaknya karyawan akan memberikan prestasi kerja yang baik. Jika bawahan berkerja dengan baik maka evaluasi di output dan usaha mereka dapat membantu supervisor menerima penilaian yang tinggi, tetapi jika bawahan menimbulkan persoalan produksi, membatasi dan mengacaukan output, dan pada umumnya tidak mau berkerjasama, maka dapat secara negatif mempengaruhi evaluasi hasil kerja supervisor. Dalam kenyataannya, perilaku bawahan yang negatif itu sangat memungkinkan akan merupakan sebab utama dari penelitian hasil karya yang tidak baik bagi supervisor. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer hendaknya benar-benar tahu dan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Karena seperti yang telah diterangkan sebelumnya bahwa seorang pemimpin merupakan motor penggerak dalam sebuah perusahaan dan teladan bagi para karyawannya. Jadi dapat disimpulkan jika seorang pemimpin berlaku kurang memiliki etika bergaul yang kurang baik, pasti akan ada kemungkinan bawahannya akan mengikuti sikapnya pula. Menurut pendapat Stogill, yang dikutip oleh Sugandha (2001:99), beberapa peranan yang harus dimiliki :

1. Integration, yaitu: tindakan-tindakan yang mengarah kepada peningkatan koordinasi.
2. Communication, yaitu: tindakan-tindakan yang mengarah pada peningkatan saling pengertian, penyebaran informasi (transmission of information).
3. Product emphasis, yaitu: tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
4. Fraternalization, yaitu : tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin dan bagian dari kelompok.
5. Organization, yaitu: tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas-tugas.
6. Evaluation, yaitu: tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman.
7. Innitation, yaitu: tindakan-tindakan yang menghasilkan perubahan- perubahan pada kegiatan organisasi.
8. Domination, yaitu: tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompok.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2009:42): gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya serta menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Menurut Thoha (2003 : 303) : Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dari penjelasan-penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh pemimpin di dalam memberikan pengarahan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara berkerjasama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan bagaimana hubungan diantara pemimpin dan bawahannya tersebut. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis, laissez-faire. Kebanyakan manajer menggunakan ketiganya pada suatu waktu, tetapi gaya yang paling sering digunakan

akan dapat dipakai untuk membedakan seorang manajer sebagai pemimpin yang otokratis, demokratis atau laissez-faire.

Penggunaan tipe atau gaya kepemimpinan akan berubah secara bergantian sesuai dengan perubahan situasi yang dihadapi oleh pimpinan yang bersangkutan. Dalam situasi tenang dan dalam menghadapi masalah-masalah yang memerlukan pemikiran bersama antara pimpinan dan bawahan, dengan sendirinya akan dipergunakan tipe kepemimpinan demokrasi. Sebaliknya dalam situasi darurat dimana diperlukan langkah-langkah yang cepat dengan sendirinya akan menuntut dilaksanakannya kepemimpinan otokrasi. Jadi kadang-kadang suatu saat pemimpin memberikan pengarahan atau perintah yang kokoh. Tetapi pada saat lain ia memberikan saran. Oleh karena itu tidak ada tipe atau gaya kepemimpinan yang lebih baik, semua tergantung pada situasi atau lingkungannya. Seorang pemimpin bukanlah hanya seorang yang dapat memimpin saja tetapi harus dikembangkan lagi yaitu kemampuan dan kualitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin itu sendiri, salah satu yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah syarat-syarat kepemimpinan yang akan dikemukakan oleh Kartono (2002:31) bahwa kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki adalah :

1. Kemandirian, berhasrat untuk melakukan tindakan secara individual (individualisme)
2. Besarnya rasa keingintahuan, untuk mengetahui sesuatu yang belum dia ketahui.
3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfeksionis, serta ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri, adaptasi tinggi.
7. Sabar namun ulet
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, dan realistis.
9. Komunikatif serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta
11. Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya dan adil pertimbangannya.
13. Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuan.
14. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing idealisme tinggi.
15. Punya imajinasi tinggi, daya komunikasi, dan daya inovasi.

Dari penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan yang baik dengan bawahan dimana semua ini diperoleh dari pengembangan keperibadiannya sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

Seperti kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya. Sedangkan menurut Hasibuan (2008:135), jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau berkerja giat serta berkeinginan mencapai hasil optimal. Untuk mempengaruhi sikap dan

perilaku karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan supaya dapat mendorong karyawan mau bekerja dengan baik. Menurut Handoko (2000:29) mengatakan bahwa manajer yang baik adalah orang yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang benar-benar mampu bertindak demikian. Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan. Mengerti dan mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hal di atas maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H1. *Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*

H2. *Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Cultur Control*

Culture Control merupakan merupakan sebuah *control system* yang dibuat dengan menggunakan budaya organisasi sebagai landasan *control system*nya. *Culture Control* didesign untuk mendukung mutual monitoring yakni sebuah bentuk tekanan grup yang amat kuat kepada individu agar tidak keluar dari nilai dan norma organisasinya berada. *Cultural Control* akan sangat efektif apabila ketika anggota organisasi saling memiliki ikatan emosional antar satu sama lain. Beberapa pengertian *Culture Control*: *Culture Control* adalah sekelompok nilai tertulis maupun tidak yang menjadi aturan-aturan sebagai landasan pembentuk budaya organisasi dan perilaku pegawai (Ismail, 2015, 2016); *Culture Control* sebagai suatu sistem pengendalian yang dibuat untuk menciptakan lingkungan sosial yang mendorong perilaku individu agar bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi tersebut (Merchant & Stede, 2007); *Cultural Control* merupakan akumulasi ritual dari legenda dalam sebuah organisasi, hikayat dan norma interaksi sosial dalam sebuah organisasi (Meyer & Rowan, 1977);

Culture Control ialah pecahan nilai yang luas, kepercayaan dan norma yang menjadi arahan dalam berperilaku pada sebuah organisasi (Jaworski, Stathakopoulos, & Krishnan, 1993). Terdapat beberapa faktor yang dalam meningkatkan *culture control* yaitu:

1) *Codes of Conduct*

Sebagain organisasi terlepas dari berbagai ukuran organisasi tersebut berusaha untuk membentuk budaya organisasi mereka melalui berbagai cara yang dikenal dengan *codes of conduct*, kode etik, credo organisasi atau pernyataan atas visi, misi dan management philosophy. Hal - hal tersebut merupakan sebuah dokumen tertulis yang formal, berisikan pernyataan manajemen tentang nilai-nilai organisasi secara menyeluruh, komintment terhadap stakeholder dan cara-cara manajemen dalam mengarahkan organisasi.

Setiap kode-kode pernyataan tersebut di desain untuk memberikan pemahaman kepada setiap individu dalam organisasi mengenai perilaku seperti apa yang harus dilakukan dalam organisasi dengan asumsi ada atau tidaknya aturan atau prinsip-prinsip yang mengatur hal

tersebut. Pernyataan-pernyataan tersebut bisa berisi tentang dedikasi pada kualitas atau kepuasan konsumen, perlakuan yang sama antara staff dan supplier, keselamatan dan keamanan karyawan, inovasi, resiko yang diambil dan diterima, ketaatan pada prinsip-prinsip etika, keterbukaan komunikasi dan kesediaan untuk berubah. Untuk efek maksimal pesan-pesan yang terkandung dalam pernyataan tersebut ditekankan pada setiap pelatihan atau minimal ditekankan dalam diskusi antar supervisor dan karyawan.

2) *Group Reward*

Pemberian *reward* berdasarkan pencapaian bersama merupakan salah cara mendukung *Cultural Control*. *Reward* berbasis pencapaian bersama hadir dalam berbagai bentuk diantaranya bonus, kompensasi, profit-sharing atau gain-sharing yang merupakan kompensasi atas pencapaian kinerja korporasi atau entitas. Selain itu dukungan perusahaan agar karyawan memiliki saham atas perusahaan merupakan bentuk *group reward*. Dengan demikian karyawan terus memiliki informasi yang sama dengan *owner* sehingga membuat mereka antusias dalam bekerja dan berpikir layaknya pemilik perusahaan. Berbagai penelitian membuktikan bahwa *group reward* memberikan efek positif terhadap motivasi dan kinerja. *Group reward* dapat meningkatkan *teamwork*, *on the job training* bagi karyawan baru dan menciptakan *peer pressure* pada setiap individu karyawan sehingga mereka memberikan yang terbaik bagi group mereka.

3) *Intraorganizational Transfer (Rotasi Pegawai)*

Rotasi pegawai merupakan salah satu upaya perusahaan dalam mentransfer budaya perusahaan dengan cara meningkatkan sosialisasi antar karyawan dalam organisasi. Dengan demikian diharapkan karyawan memberikan apresiasi yang lebih baik pada setiap masalah yang dihadapi oleh berbagai bagian perusahaan dan menghabat ketidakcocokan tujuan dan perspektif antar anggota dan organisasi. Rotasi juga dapat mencegah fraud sebab karyawan tidak terlalu familiar dengan entitas, aktifitas kolega dan transaksi tertentu.

4) *Physical Arrangement*

Physical Arrangement merupakan salah satu cara meningkatkan *Culture Control* dalam perusahaan. *Physical Arrangement* berupa perencanaan tata letak kantor, arsitektur, interior design dan *social arrangement* seperti *dress code* dan *vocabulary*. Tujuan *Physical Arrangement* ini agar terjalin kedekatan antar pegawai, terwujudnya homogenitas dan tersosialisasikannya nilai organisasi dengan para pegawai perusahaan sehingga para karyawan memiliki pemahaman dan persamaan nilai-nilai dengan organisasinya.

5) *Tone Of The Top*

Tone of the top merupakan salah satu cara guna meningkatkan *Culture Control*. *Tone of the top* adalah bentuk dukungan dan pembuktian atas budaya organisasi yang dibentuk oleh manajemen. Sebagai panutan pihak manajemen seharusnya memberikan contoh dan panutan dalam berperilaku sesuai dengan pernyataan dan sikap mereka mengenai pengaplikasian budaya organisasi. Di sisi lain manajemen juga melakukan *control* terhadap pelaksanaan *Culture Control* sehingga *Culture Control* bisa berjalan dengan baik sesuai harapan organisasi.

Terdapat beberapa keuntungan dalam penerapan *Culture Control* seperti : (1) *Cultural Control* dapat diterapkan di berbagai jenis dan keadaan organisasi; (2) Penerapannya tidak memerlukan biaya yang besar; (3) Memiliki resiko yang rendah dibandingkan jenis control lainnya; (4) Bersifat adaptif, semua jenis organisasi dapat menerapkannya tanpa terkecuali; (5) Bersifat unobtrusive relatif tidak mengganggu dapat dapat menggantikan jenis formal kontrol lainnya.

Tujuan utama management *control system* (MCS) ialah untuk memberikan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan evaluasi (Merchant & otle, 2006). Dengan demikian MCS merupakan alat untuk mengendalikan organisasi dan mengarahkan perilaku karyawan sesuai keinginan pihak manajemen guna mencapai tujuan organisasi (Anthony Robert & Vijay, 2007; Bhimani et al., 2008).

Culture Control merupakan bagian dari MCS dan berfungsi mengontrol sifat dan perilaku karyawan dalam berorganisasi (Ismail, 2015; Jaworski et al., 1993; Merchant & Stede, 2007). *Culture Control* merupakan nilai-nilai dan keyakinan yang digunakan sebagai norma untuk mengatur perilaku dalam organisasi. (Jaworski et al., 1993). *Culture Control* mencakup setiap element baik formal dan informal *control system* yang dirancang secara tertulis (kode etik dan misi) maupun secara lisan (Merchant & Stede, 2007). MCS terdiri dari berbagai *control system* yang saling berkaitan dan saling bekerjasama satu sama lain serta digunakan secara efisien guna meningkatkan kinerja organisasi (Ismail, 2016). Widener,(2007) mengungkapkan penggunaan *control system* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Kallunki, Laitinen, & Silvola, 2011) menemukan bahwa guna mencapai kinerja organisasi yang terbaik dibutuhkan formal dan informal *control system*. Dengan demikian sebagai bagian dari MCS *Culture Control* berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan cara memberikan informasi yang berguna dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hal di atas maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H3. Terdapat Pengaruh Cultur Control terhadap Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja karyawan menurut Hasibuan (2007:105) adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Menurut Mangkunegara (2006:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Menurut Mathis (2002 : 78) Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan oleh seorang karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yaitu dalam arti kualitas, kuantitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah merupakan suatu tingkat kemajuan seorang karyawan atas hasil dari usahanya untuk meningkatkan kemampuan secara positif dalam pekerjaannya.

Langkah-langkah dalam peningkatan kinerja menurut Mangkunegara (2005:22) sebagai berikut :

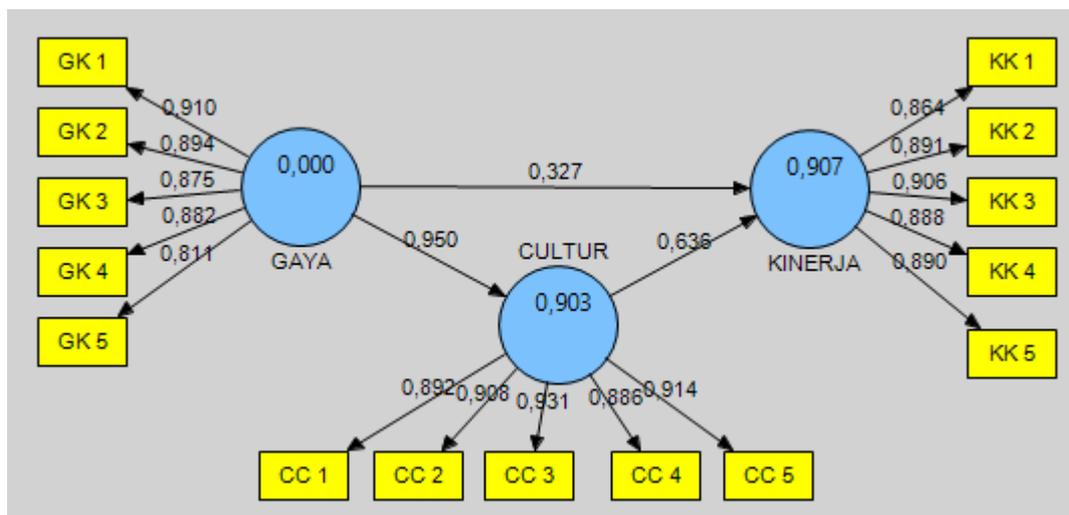
1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus.
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain :
 - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah

3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (knowledge+skill) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian (*the right man on the right place, the right man on the the right job*). Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikologis artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Menurut pendapat Clelland yang dikutip oleh Mangkunegara (2007:68) bahwa “ Ada hubungan yang positif antara motif yang berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang predikat terpuji. Berdasarkan pendapat Clelland tersebut, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka mencapai tujuan yang akan lebih mudah. Menurut Handoko (2001:135): “Penilaian kinerja karyawan adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan”. Sedangkan menurut Wahyudi (2001:99) : “ Lebih jauh mengungkapkan bahwa penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara sistematis tentang prestasi kerja (*job performance*) seorang tenaga kerja termasuk pengembangnya”. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian pelaksanaan penilaian kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana, kinerja memberikan arti yang besar terhadap perusahaan, karena kinerja merupakan sebuah kontribusi yang sangat menentukan hasil dari sebuah sasaran atau tujuan dari organisasi/perusahaan. Rivai (2008:309) mendefinisikan kinerja sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai kinerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan dan dikatornya meliputi :

1. Kemampuan dalam menyusun rencana kerja
2. Kemampuan merealisasikan rencana kerja
3. Kemampuan melaksanakan perintah/intruksi atasan
4. Kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat (kemampuan dalam kualitas kerja, meliputi ketelitian, kerapian, kecepatan, ketepatan, dan keterampilan dalam melakukan tugas).
5. Kemampuan dalam mencapai target kerja atau hasil kerja yang diinginkan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Gambar 1. Fullmodel SEM

Tabel 1.
Kualitas Data

Overview	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
GAYA	0,765648	0,942233		0,923035	0,765648	
CULTUR	0,821355	0,958301	0,903219	0,945534	0,821355	0,741835
KINERJA	0,788138	0,948969	0,906557	0,932730	0,788138	0,395455

Pengujian validitas data dalam penelitian ini menggunakan *software* PLS dengan *Outer Model* yaitu *Convergent validity* yang dilihat dengan nilai *average variance extracted* (AVE) masing-masing konstruk dimana nilainya lebih besar dari 0,7. Gambar 2 menjelaskan nilai dari AVE dari konstruk Gaya Kepemimpinan, *Culture Control*, dan Kinerja Karyawan. Dapat dilihat bahwa setiap konstruk (variabel) tersebut memiliki nilai AVE diatas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikatornya atau kuesioner yang digunakan untuk menggambarkan konstruk Gaya Kepemimpinan, *Culture Control*, dan Kinerja Karyawan dapat disimpulkan tepat (Valid). Pada Gambar 2 menjelaskan tentang nilai *Cronbachs Alpha* dari setiap variable yang diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa nilai *Cronbachs Alpha* variable Gaya Kepemimpinan sebesar 0,923 lebih besar dari standard nilai reabilitas suatu konstruk yakni 0,60. Nilai *Cronbachs Alpha* variable *Culture Control* sebesar 0,945 lebih besar dari standard nilai reabilitas suatu konstruk yakni 0,60. Sedangkan, Nilai *Cronbachs Alpha* variable Kinerja Karyawan sebesar 0,932 lebih besar dari standard nilai reabilitas suatu konstruk yakni 0,60. Sehingga, dapat disimpulkan semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua konstruk dalam penelitian ini konsisten (*reliable*). Uji realibilitas juga dimaksudkan untuk mengukur *internal consistency* suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk, pengukuran realibilitas dilakukan dengan kriteria uji *Composite Reliability*. Indikator dapat dikatakan *reliable* jika angka dari perhitungan oleh data lebih besar dari atau sama dengan 0,70 (Ghozali, 2008). Gambar 2 dapat dilihat setiap konstruk atau variabel laten tersebut memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,7 yang menandakan bahwa *internal consistency* dari variabel Gaya Kepemimpinan, *Culture Control*, dan Kinerja Karyawan memiliki keandalan yang baik (*Reliable*).

Dari hasil gambar 2 diketahui bahwa nilai *R-Square* dari variable Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,906 dan variable *Culture Control* adalah sebesar 0,903. Pada variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai *R-square* sebesar 0.906 yang berarti variabilitas konstruk Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *Culture Control* dan Gaya Kepemimpinan sebesar 92,5% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar variabel yang diteliti dalam penelitian ini (Ghozali, 2008). Sementara itu variabel *Culture Control* memiliki nilai *R-square* sebesar 0.903 yang berarti variabilitas konstruk *Culture Control* dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Gaya Kepemimpinan sebesar 90,3% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar variabel yang diteliti dalam penelitian ini (Ghozali, 2008).

Analisis Data

Nilai Outer Model

Salah satu kriteria yang digunakan untuk menilai *Outer Model* dalam PLS adalah melihat *Convergent Validity*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *software* PLS, menurut Chin dalam Ghozali (2006), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, skala pengukuran nilai *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai. Gambar 1 menunjukkan seluruh nilai outer model masing-masing konstruk di atas 0,5 dan tidak ada yang di eliminasi sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator yang digunakan pada masing-masing konstruk sudah tepat dan handal.

Nilai Inner Model

Tabel 2.
Result Of Inner Weights

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
CULTUR -> KINERJA	0,636110	0,642876	0,031864	0,031864	19,963159
GAYA -> CULTUR	0,950379	0,950336	0,004973	0,004973	191,115880
GAYA -> KINERJA	0,326795	0,319446	0,032589	0,032589	10,027898

Dari gambar 3 diatas terlihat bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dengan original sample estimate sebesar 0.326 dan signifikan pada 0,05 ($10,02 > 1,96$) terhadap kinerja karyawan. Seperti kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya. Sedangkan menurut Hasibuan (2008:135), jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau berkerja giat serta berkeinginan mencapai hasil optimal. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan supaya dapat mendorong karyawan mau bekerja dengan baik.

cultur control berpengaruh positif dengan original sample estimate sebesar 0.636 dan signifikan pada 0,05 ($19,96 > 1,96$) terhadap kinerja karyawan. *Culture control* merupakan sebuah *control system* yang di desain dengan menggunakan nilai-nilai yang ada di perusahaan untuk mengatur perilaku para anggota organisasi. *Culture control* yang merupakan bagian dari MCS

memiliki fungsi sebagai alat yang dapat digunakan untuk mengalokasikan sumber daya, monitoring dan pengambilan keputusan guna mencapai tujuan organisasi yakni kinerja karyawan. *Culture Control* sebagai suatu sistem pengendalian yang dibuat untuk menciptakan lingkungan sosial yang mendorong perilaku individu agar bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi tersebut (Merchant & Stede, 2007); *Cultural Control* merupakan akumulasi ritual dari legenda dalam sebuah organisasi, hikayat dan norma interaksi sosial dalam sebuah organisasi. *Culture Control* ialah pecahan nilai yang luas, kepercayaan dan norma yang menjadi arahan dalam berperilaku pada sebuah organisasi (Jaworski, Stathakopoulos, & Krishnan, 1993).

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dengan original sample estimate sebesar 0,950 dan signifikan pada 0,05 ($191,1 > 1,96$) terhadap kultur control. Menurut Handoko (2000:29) mengatakan bahwa manajer yang baik adalah orang yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang benar-benar mampu bertindak demikian. Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan. Mengerti dan mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan : (1). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kultur control; (3) Kultur control berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2007. Akuntansi Sektor Publik: Pengelolaan Keuangan Daerah Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat
- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management Control Systems In Research And Development Organizations: The Role Of Accounting, Behavior And Personnel Controls. *Accounting, Organizations And Society*, 22(3), 233-248.
- Allen, R. S., and M. M. Helms. 2006. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal* 12 (4):433-454.
- Berenson, M., Levine, D., Szabat, K. A., & Krehbiel, T. C. (2012). *Basic business statistics: Concepts and applications*: Pearson higher education AU.
- Bhimani, Hongren, Datar, & Foster. (2008). *Management And Cost Accounting*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Cavalluzzo, K.S., Ittner, C.D., (2004). *Implementing performance measurement innovations: evidence from government*. *Accounting, Organizations and Society* 29, pp. 243–267.

- Chapman, C. S., & Kihn, L.-A. (2009). Information System Integration, Enabling Control And Performance. *Accounting, Organizations And Society*, 34(32), 151–169.
- Chenhall. (2003). Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From. *Accounting, Organizations And Society*, 127-168.
- Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial Control And The Construction Of A Relevant Accounting. *Management Accounting Research*, 16(3),
- Collier, P. M., & Agyei-Ampomah, S. (2007). *Management Accounting – Risk And Control Strategy*. Burlington, Ma Usa: Elvisier.
- Daft, R. L. (2008). *Organization Theory & Design* (Tenth Ed.). Mason, Usa: South-Weastern Cengage Learning.
- David, Fred R., *Manajemen Strategis*, Konsep. Edisi ke dua belas. Salemba Empat, 2009.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship And The Growth Of Firms*: Edward Elgar Publishing.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting And Control, Entrepreneurship And Innovation: Venturing Into New Research Opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311.
- De Bruijn, H., 2002. *Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement*. *International Journal of Public Sector Management* 15, pp. 578–594.
- Ditillo, A. (2004). Dealing With Uncertainty In Knowledge-Intensive Firms: The Role Of Management Control Systems As Knowledge Integration Mechanisms. *Accounting, Organizations And Society*, 29(3–4), 401-421.
- Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1990). *Accounting For Management Control*. London, England.: Chapman And Hall.
- Gaspersz, Vincent. 2004. *Perencanaan Strategis untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goddard, A., 2010. *Contemporary public sector accounting research: an international comparison of journal papers*. *British Accounting Review* 42, pp. 75–87.
- Govindarajan, V., & Fisher, J. (1990). Strategy, Control Systems, And Resource Sharing: Effects On Business-Unit Performance. *The Academy Of Management Journal*, 33(2), 259-285.
- Groot, Tom., Budding, Tjrek. 2008. New Public management's Current Issues and Future Prospects, Financial Accountability & management, PP.1-13
- Halim, Abdul. 2004 . *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah* .Edisi Revisi. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485-502.
- Ismail, T. (2015). Cultural Control, Creativity, Social Capital And Organizational Performance: Empirical Study Of Small To Medium Sized Enterprises (Sme) In Indonesia. *International Journal Of Entrepreneurship*, 19, 64-73.
- Ismail, T. (2016). Culture Control, Capability And Performance: Evidence From Creative Industries In Indonesia. *Asian Review Of Accounting*, 24(2), 171-184.
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. (1993). Control Combinations In Marketing: Conceptual Framework And Empirical Evidence. *Journal Of Marketing*, 57(1), 57-69.

- Kallunki, J.-P., Laitinen, E. K., & Silvola, H. (2011). Impact Of Enterprise Resource Planning Systems On Management Control Systems And Firm Performance. *International Journal Of Accounting Information Systems*, 12(1), 20-39.
- Keban, T. Yermias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta
- Kranias, D. S. (2000). Cultural Control: The Case Of Japanese Multinational Companies And Their Subsidiaries In The Uk. *Management Decision*, 38(9), 638-649.
- Lekatompessy, J. E. (2012). *Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi Dan Resource-Based View*. (Doctora; Disertation), Universitas Diponegoro, Semarang.
- Malagueño, R., & Bisbe, J. (2011). The Role Of Management Accounting And Control Systems As Antecedents Of Organizational Creativity And Innovation Capabilities. From Ssrn
- Merchant, & Otley. (2006). "A Review Of The Literature On Control & Accountability," In Chapman, C., Hopwood, A., And Shields, M., Eds. London: Elsevier.
- Novianty, D. (2016, 13 Februari 2016). Dua Pabrik Elektronik Asal Jepang Tutup, Sharp Justru Optimistis. *Seputar Indonesia*.
- Randy. (2013). Perananan *Cultural Control* Dalam Penerapan *Code Of Conduct* Karyawan Studi Kasus Pada Radio Suara Surabaya. *Calypra:Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(2), 1-12.
- new perspectives*. Accounting, Organizations and Society 15, pp. 127–143.
- Simpson, Samuel Nana Yaw, 2013, *Performance Contract and Performance Evaluation of State-Owned Enterprises: Insights from the Goal Setting Theory*, Journal of Public Administration and Governance, Vol. 3, No. 2
- Sofyani, H., Akbar, R., 2014, *Hubungan Faktor Teknis, Organisasional Dan Karakteristik Individu Pegawai Pemda terhadap Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Di Pemerintah Daerah*, SNA 17, Mataram
- Speklé, R.F., 2001. *Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective*. Accounting, Organizations and Society 26, pp. 419–441.
- Speklé, R.F., Verbeeten, F.H.M., 2014. *The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance*. Management Accounting Research 25, pp. 131–146
- Srimindarti, Ceacilia, 2004. Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja. Fokus Ekonomi, Vol 3 No 1.
- Steccolini, Ileana. 2002. Local Government Annual Report: an Accountability Medium?. EIASM Conference on Accounting and Auditing in Public Sector Reforms, Dublin. September 2002.
- Sugiyono, D. (2010). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D. *Penerbit Alfabeta*.
- Syafina, D. C. (2016, 03 February 2016). Pabrik Panasonic Dan Toshiba Tutup, 2.500 Pekerja Kena Phk. *Kompas*.
- Verbeeten, F.H.M., 2008. *Performance management practices in public sector organizations: impact on performance*. Accounting, Auditing and Accountability Journal 21, pp. 427–454.
- Widener, S. K. (2007). An Empirical Analysis Of The Levers Of Control Framework. *Accounting, Organizations And Society*, 32(7), 757-788.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.



JURNAL RISET AKUNTANSI TERPADU

Vol.10 No.1, 2017

Hal. 120-118

