

**PENERAPAN *CULTURAL CONTROL* DALAM KONTEKS GAYA  
KEPEMIMPINAN UNTUK MENGATASI *MOTIVATIONAL  
PROBLEM* DAN *LACK OF DIRECTION* PADA *CHERISH  
CAFE AND BAKERY* DI SIDOARJO**

**Mey Li**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Drs. Wiyono Pontjoharyo, M.M., Ak., CMA

**INTISARI** - Dalam sebuah badan usaha, menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah. Seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi seluruh bawahannya untuk mencapai tujuan bersama dengan ciri gaya kepemimpinan masing-masing. Sifat dan karakter bawahan yang berbeda-beda merupakan sebuah tantangan bagi pemimpin untuk dapat menyatukannya agar hubungan antara rekan kerja semakin baik. Untuk itu pemimpin dapat menciptakan budaya yang khas dalam sebuah badan usaha agar dapat membentuk sifat dan karakter yang sama dalam sebuah badan usaha.

Dalam menciptakan budaya organisasi, pemimpin harus dapat memiliki pemahaman tentang penerapan *management control system* yang sesuai dengan kondisi badan usaha. *Management control system* merupakan sistem yang dibuat oleh manajemen untuk dapat mencapai tujuan organisasi, salah satunya dengan membentuk budaya badan usaha dengan melakukan *cultural control*. *Management control system* tidak selalu berjalan dengan lancar pada suatu badan usaha. Sistem tersebut dapat menimbulkan beberapa masalah pengendalian seperti *lack of direction*, *personal limitation*, dan *motivational problem*.

Berdasarkan dari pemikiran tersebut maka penelitian ini dianggap menarik karena dapat mempelajari mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan *cultural control* untuk menyelesaikan masalah pengendalian yang terjadi pada *Cherish Bakery and Cafe* di Sidoarjo. Melalui penelitian ini akan dilakukan analisis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan *cultural control* untuk menyelesaikan masalah pengendalian.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, *cultural control*, *management control system*.

**ABSTRACT** – In an enterprise, being a leader is not easy. A leader must be able to affect the entire subordinates to achieve a common goal with the characteristics of each style of leadership. The nature and character of subordinates different is a challenge for the leader to be able to put it together so that the relationship between colleagues is getting better. For that leaders can create a unique culture within a business entity in order to establish the nature and character of the same in a business entity.

In creating the culture of the organization, the leader must be able to have an understanding of the application of management control system in accordance with the conditions of the enterprise. Management control system is a system made by management in order to achieve organizational goals, one of them with a form of cultural enterprises to conduct cultural control. Management control system does not always run smoothly in an enterprise. The system may cause some problems such as lack of direction control, personal limitation, and motivational problems.

Based on these ideas, this study is considered attractive because it can learn about the effect of the application of cultural leadership style control to solve control problems that occurred on Cherish Bakery and Cafe in Sidoarjo. Through this research will be the analysis of the effect of the application of cultural leadership style control to resolve the issue of control.

## **PENDAHULUAN**

Saat ini seluruh badan usaha sedang menghadapi perubahan yang substansial dalam lingkungan bisnis karena globalisasi dan perubahan yang radikal. Kinerja yang unggul dalam sebuah badan usaha sangat tergantung pada hasil kinerja karyawan dalam suatu badan usaha (Acar, 2012). Dengan kinerja karyawan yang baik tentunya ada peran dari pemimpin yang dapat membuat karyawan dapat mencapai tujuan badan usaha untuk sukses.

Dalam sebuah badan usaha, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan kepemimpinannya kepada seluruh bawahan. Kepemimpinan yang dimiliki setiap orang pasti memiliki ciri khas yang berbeda-beda. Menurut O'Moore dan Lynch (2007) gaya kepemimpinan yang efektif dapat menarik dan memberi energi bagi bawahan untuk bekerja untuk masa depan organisasi, bawahan merasakan bahwa ia adalah bagian dari organisasi dan pekerjaan yang dilakukan menarik dan menantang. Pemberdayaan dengan cara memotivasi bawahan akan lebih efektif dibandingkan pemberian hadiah dan hukuman. Syafii et al (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan, sehingga gaya kepemimpinan dapat berpengaruh positif atau bahkan dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin akan menentukan bagaimana kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini juga didukung dengan pernyataan menurut Asrar dan Kuchinke (2016) yang menyatakan gaya kepemimpinan yang berbeda akan membawa konsekuensi yang berbeda, yang memiliki dampak langsung maupun tidak langsung pada sikap dan perilaku karyawan.

Gaya kepemimpinan juga memiliki hubungan dengan budaya organisasi yang tercipta dalam organisasi. Menurut Mohelska dan Sokolova (2014) budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, sektor dimana badan usaha beroperasi, lokasi geografis, peristiwa yang terjadi selama sejarah, kepribadian karyawan dan pola karyawan dalam berinteraksi. Kesuksesan sebuah badan usaha dapat dipengaruhi oleh budaya khas yang dimiliki. Menciptakan budaya pada suatu badan usaha bisa berbeda-beda satu sama lain seperti, budaya pada Walt Disney yang dibuat oleh pendiri pada awal perusahaan beroperasi atau seperti Coca-Cola yang menciptakan budaya yang khas dari waktu ke waktu dalam proses pertemuan organisasi, mengatasi tantangan dan hambatan dalam lingkungannya, budaya yang khas juga dapat diciptakan secara sengaja oleh tim manajemen yang memutuskan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara-cara yang sistematis seperti yang dilakukan oleh General Electric (Cameron and Quinn, 2006).

Berdasarkan pernyataan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki peranan penting untuk mensukseskan sebuah badan usaha. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan pengendalian budaya yang khas yang dimiliki oleh Cherish Bakery and Cafe di Sidoarjo.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Cherish Bakery and Cafe merupakan badan usaha yang didirikan pada 11 Juni 2016 berlokasi di Sidoarjo, tepatnya di Jalan Pondok Jati AL-2A. Cherish Bakery and Cafe didirikan oleh Endhy Christian Rumpuin. Cherish merupakan bisnis keluarga karena dalam proses menjalankan bisnisnya Endhy juga dibantu oleh saudaranya yang bernama Alfino Rumpuin dan pacarnya yang bernama Riska Ferdinanda. Ide membuka bisnis ini bermula setelah endhy melakukan magang di sebuah hotel yang membuat ilmu tentang tata boganya semakin bertambah, ia memutuskan untuk menjual roti dengan mobil untuk mengetahui apakah roti yang dibuat olehnya dapat diterima oleh masyarakat. Selama proses yang dijalani, ternyata masyarakat memberi respon positif terhadap roti yang dijual. Orang tua endhy pun mengetahui bahwa roti yang dijual dapat memberikan prospek yang bagus, maka orang tua dari endhy membeli sebuah ruko di Sidoarjo untuk memberikan kesempatan kepada endhy membuka bisnis menjual roti dan membuka *cafe*. Dengan adanya dorongan dan semangat dari orang tua yang menjadikan endhy semakin percaya diri dan semangat untuk menjalankan bisnis *bakery* dan *cafe*. Sebelum memiliki toko fisik pada tahun 2016, Endhy sudah menjalankan bisnisnya sejak tahun 2015 dengan menjualkan produknya dengan mobil pribadinya.

Hingga saat ini Cherish mempunyai karyawan sebanyak 8(delapan) orang. Cherish buka setiap hari, dimana untuk Cafe buka pada pukul 12.00 hingga 22.00 dan Bakery buka pada pukul 10.00 hingga 22.00. Cherish buka setiap hari, dan pada hari sabtu, minggu, dan hari libur penjualan akan lebih ramai dibandingkan penjualan pada hari biasa.

Struktur dan pola peneliti dalam melakukan baik wawancara dan observasi harus konsisten dan tidak berubah-ubah sesuai dengan keinginan peneliti. Oleh sebab itu, dalam wawancara penelitian masih dibatasi pada pola *semi-structured* agar masih terdapat acuan umum yang harus peneliti tanyakan sehingga pertanyaan tidak akan melenceng terlalu jauh walaupun mungkin pertanyaan antar tiap anggota dapat menjadi sedikit berbeda. Data yang sudah terkumpul dari hasil wawancara dan

observasi akan dikelompokkan untuk memenuhi kriteria menjawab *reaserch question* dan *mini research question*. Penelitian ini berusaha untuk mendapatkan data yang objektif dengan cara menjaga konsistensi dari pengumpulan data yang handal. Data yang didapatkan selanjutnya akan dianalisis untuk mendapatkan kesimpulan yang objektif dan bisa meminimalisasi bias.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Cherish merupakan sebuah badan usaha yang menjual produk *bakery*, *cake*, makanan dan minuman di Sidoarjo. Konsumen tidak hanya dapat datang untuk membeli produk, melainkan konsumen juga dapat bersantai di *cafe* Cherish. Cherish didirikan pada 16 Juni 2016 oleh Endhy Christian Rumpuin, sebelum memiliki toko fisik pemilik Cherish sudah memulai memasarkan produknya pada tahun 2015 dengan berkeliling menggunakan mobil. Visi dari badan usaha ini adalah menjadi toko *bakery* dan *cafe* yang dapat memajukan produk *bakery* dan kulineri di Sidoarjo. Cherish merupakan bisnis keluarga dimana saudara dari Endhy juga ikut membantu dalam proses pengembangan bisnis ini. Endhy sebagai pemilik berserta saudaranya juga ikut terjun langsung menjalankan dan mengatur bisnis *bakery* dan *cafe*. Hingga saat ini Cherish memiliki total karyawan yang bekerja sebanyak 8(delapan) orang.

Pemimpin Cherish memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Ia menganggap bahwa menjalin hubungan dengan karyawan merupakan hal yang penting. Dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Endhy dapat membuat karyawan merasa nyaman untuk bekerja dan merasa memiliki keluarga baru ditempat kerja. Endhy juga selalu terbuka dengan ide-ide baru, menghargai pendapat dari seluruh karyawan dan ia selalu memberikan motivasi bagi karyawannya agar bekerja lebih semangat. Meski ada beberapa kelebihan, Endhy juga memiliki kelemahan terkait dengan gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Karena faktor usia yang masih tergolong muda, ia masih belum mempunyai pengendalian emosi yang baik. Sikap kurang tegas juga masih menjadi kelemahan dari Endhy, karena sikap yang tidak tegas membuat karyawan harus ditegur beberapa kali untuk mengerti maksud dari teguran yang Endhy berikan.

Gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki Endhy juga berdampak pada penciptaan budaya yang ada pada Cherish. Budaya yang tercipta di Cherish adalah rasa kebersamaan, karena antar sesama karyawan sudah seperti keluarga. Endhy dan manajemen juga berusaha untuk menciptakan budaya memiliki kesadaran diri. Hal ini dimaksudkan agar pemilik dan manajemen tidak perlu menegur atau

melakukan pengawasan karena karyawan telah mengetahui tugas, tanggung jawab, peraturan dan tindakan yang benar maupun yang salah. Untuk menciptakan budaya pada Cherish, pemilik dan manajemen juga melakukan pengendalian budaya.

Lima faktor dalam pengendalian budaya di Cherish tidak semua dilakukan. *Group based reward* tidak dilakukan karena Cherish masih tergolong bisnis baru dan pendapatan yang diterima masih belum stabil. Pemberian *reward* bagi individu di Cherish tetap dilakukan, besarnya nominal sesuai dengan pendapatan bulanan Cherish yang tidak menentu. *Intraorganizational transfer* juga masih belum diterapkan oleh Cherish karena badan usaha ini masih tergolong kecil dan masih belum bisa untuk melakukan transfer karyawan. Ke-tiga faktor lain yaitu *codes of conduct, physical and social arrangement*, dan *tone at the top* telah dilakukan oleh Cherish. Dalam melakukan pengendalian budaya Cherish juga masih memiliki beberapa kelemahan yang harus diperbaiki untuk membuat budaya Cherish menjadi semakin kuat. Dalam pengendalian budaya di Cherish juga memiliki masalah pengendalian yaitu *lack of direction* dan *motivational problem*. *Lack of direction* yang terjadi berasal dari pemilik dan manajemen yang kurang memberikan informasi dengan jelas kepada karyawan, dan di Cherish masih belum memiliki SOP yang jelas untuk ditaat oleh karyawan. *Motivational problem* di Cherish disebabkan oleh faktor *interpersonal relationship* terkait dengan hubungan antar sesama karyawan. Untuk mengatasi masalah pengendalian tersebut pemimpin dan manajemen dapat memperbaiki sistem *cultural control* yang dilakukan, dan tentunya pengendalian tersebut dapat disesuaikan dengan ciri khas gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin.



Berikut adalah rekomendasi yang diperlukan oleh Cherish untuk memperbaiki masalah pengendalian dalam proses melakukan *cultural control*:

**Rangkuman Rekomendasi Bagi Cherish**

<b>Metode Membentuk Cultural Control</b>	<b>Masalah Pengendalian</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Kepemimpinan yang Diharapkan</b>	<b>Rekomendasi</b>
<i>Codes of conduct</i>	<i>Lack of Direction</i>	Pemilik dan manajemen tidak memberikan informasi mengenai update harga menu kepada karyawan sehingga karyawan salah menginput harga menu yang lama, sehingga menyebabkan kerugian dari segi keuangan bagi Cherish.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dapat membangun kesadaran diri bagi karyawan.</li> <li>- Sikap yang tegas.</li> <li>- Pengendalian emosi.</li> <li>- Mengarahkan dan membimbing karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan update informasi melalui <i>briefing</i>.</li> <li>- Pemilik dan manajemen dapat membuat SOP yang jelas yang dapat dijadikan pedoman bagi karyawan untuk melakukan kegiatan operasional.</li> <li>- Memberikan <i>punishment</i> jika karyawan melakukan kesalahan.</li> </ul>
<i>Group based reward</i>	-	Adanya pemberian <i>reward</i> secara individu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat <i>tone</i> yang tepat untuk Cherish.</li> <li>- Selalu memotivasi karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menetapkan target yang harus dicapai oleh tim dan memberikan <i>reward</i> bagi tim.</li> </ul>
<i>Intraorganizational transfer</i>	-	Hingga saat ini Cherish belum menerapkan sistem transfer kerja karyawan.. Hal ini dikarenakan bisnis yang dibangun masih tergolong kecil, dan Cherish masih belum memiliki anak cabang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dapat membangun kesadaran diri bagi karyawan.</li> <li>- Sikap yang tegas.</li> <li>- Pengendalian emosi.</li> <li>- Mengarahkan dan membimbing karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jika Cherish sudah semakin berkembang dan memiliki banyak cabang, maka Cherish dapat melakukan transfer karyawan ke berbagai cabang yang ada.</li> </ul>
<i>Physical and social arrangement</i>	-	Belum adanya peraturan khusus untuk penggunaan seragam karyawan. Dapur Cherish yang ukurannya kecil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat <i>tone</i> yang tepat untuk Cherish.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat jadwal pemakaian seragam untuk seluruh karyawan.</li> <li>- Memberikan pengertian tentang keterbatasan dapur yang masih kecil.</li> </ul>

<i>Tone at the top</i>	-	Pemilik dan manajemen melanggar peraturan yang telah dibuat dan terkadang tidak menyadarinya.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dapat mengevaluasi secara keseluruhan termasuk perilaku pemilik dan manajemen.</li> <li>- Membuat peraturan jam masuk yang sama.</li> <li>- Menyesuaikan besaran gaji dengan total waktu kerja masing-masing karyawan.</li> <li>- Melakukan <i>control ke cafe</i> setiap empat jam sekali dan sering melihat CCTV.</li> </ul>
		Kurangnya pengawasan dari pemilik dan manajemen.		
		Budaya kesadaran diri yang belum kuat.		
	<i>Motivational Problem</i>	Sistem rotasi belum terlalu jelas sehingga terkadang ada beberapa karyawan yang bermalas-malasan dalam bekerja.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperjelas sistem rotasi karyawan.</li> <li>- Melakukan evaluasi kinerja setelah rotasi karyawan.</li> </ul>
	<i>Motivational problem</i>	Pengaruh sikap teman kerja sehingga membuat salah satu karyawan tidak semangat bekerja.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendengarkan alasan dari kedua belah pihak.</li> <li>- Melakukan pendekatan lebih dekat agar karyawan dapat menceritakan masalah motivasi yang dimiliki.</li> </ul>

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

1. Cherish telah menerapkan *cultural control* melalui serangkaian kebijakan seperti seragam, bahasa komunikasi yang digunakan karyawan, kegiatan operasional, perilaku kerja karyawan, perilaku manajemen dan pemilik dalam membuat peraturan dan pengawasan. Tujuan dilakukannya *cultural control* untuk membangun dan memperkuat budaya yang diciptakan pada Cherish. Budaya yang ingin dibangun pada Cherish adalah rasa kekeluargaan antar karyawan dan rasa kesadaran diri. *Cultural control* juga merupakan sebuah pengendalian yang dapat digunakan untuk mengawasi tindakan karyawan agar sesuai dengan nilai-nilai dan peraturan Cherish.
2. Dari kelima faktor *cultural control* hanya ada tiga faktor yang diterapkan pada Cherish. *Group based reward* tidak diterapkan karena manajemen telah memberikan *reward* secara individu kepada karyawan. Hal ini karena Cherish masih tergolong usaha yang baru berkembang dan apabila Cherish sudah semakin besar maka tidak akan menutup kemungkinan untuk melakukan *group based reward* dan *intraorganizational transfer*. Dari beberapa faktor tersebut hanya ada beberapa yang menimbulkan masalah pengendalian, *codes of conduct* yang ada pada Cherish masih memiliki kelemahan karena kurang jelasnya arahan yang diberikan oleh manajemen. *Tone at the top* pada Cherish juga merupakan hal yang paling penting terhadap budaya Cherish karena pemilik dan manajemen yang seharusnya menjadi teladan dan memiliki kekuasaan untuk membuat peraturan untuk semua karyawan. Pembuatan peraturan dan kebijakan yang tepat juga akan berdampak pada budaya Cherish. *Physical and social arrangement* pada Cherish sudah dilakukan dengan baik.

3. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Endhy adalah pemimpin transformasional. Hal ini terlihat dari tindakan dan sikap Endhy yang sangat perhatian dengan karyawan. Endhy menganggap bahwa seluruh karyawannya sebagai keluarga, ia juga terus selalu memberikan motivasi bagi karyawan pada saat *briefing* atau saat jam operasional kerja. Endhy juga merupakan pemimpin yang selalu menghargai pendapat dari karyawan, hal ini membuat karyawan untuk lebih berani menyuarakan pendapat secara aktif untuk kebaikan Cherish dimasa yang akan datang. Sebagai pemimpin ia juga terus melakukan inovasi dengan membuat menu baru untuk menarik minat konsumen. Sebagai pemimpin Endhy juga masih memiliki beberapa kelemahan seperti sikap yang kurang tegas dalam memberikan teguran, pengendalian emosi yang kurang stabil dan masih banyak terlalu bercanda. Kelemahan ini membuat beberapa karyawan harus ditegur beberapa kali agar mengerti maksud yang diperintahkan oleh Endhy.
  
4. Endhy sebagai pemilik Cherish telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini membuat karyawan merasa memiliki dan menghargai badan usaha tersebut sehingga membuat Endhy dapat mengarahkan tindakan dan perilaku karyawan agar sesuai dengan tujuan dan dapat memajukan Cherish kearah yang lebih baik. Dari berbagai faktor *cultural control* yang diterapkan pada Cherish masih perlu beberapa perbaikan agar pengendalian budaya berjalan dengan baik. Rekomendasi yang diberikan adalah memperbaiki setiap faktor *cultural control* dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan pada Cherish.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acar, Zafer. 2012. Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *8th International Strategic Management Conference*.
- Ali M. Norlina et al. 2015. Influence of Leadership Style in Creating Quality Work Culture. *International Accounting and Business Conference 2015*.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V., 2007. *Management Control System*. 12th ed. New York: McGraw-Hill.
- Asrar, Muhammad and Kuchinke K. Peter. 2016. Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal 2 (2016) 54–64*.
- Braden, A. Pamela. 2000. McClelland Theory of Motivation Needs. *Parkersburg West Virginia University*.
- Burton, Kelli. 2012. A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving. *SPEA Honors Thesis Spring 2012 Indian University*.
- Cameron, K.S, Quinn, E.R. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Value Framework*. John Wiley & Sons, Inc. San Francisco, USA.
- Lapina, Inga, Kairisab, Ilze, and Araminac, Daira. 2015. Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *20th International Scientific Conference Economics and Management - 2015 (ICEM-2015)*.
- Lok, P. & Crawford, J. 2004. The Effect of Organizational Culture and Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment: A Cross-National Comparison. *Journal of Management Development*.
- Merchant, K.A and W.A. Van der Stede 2007 *Management Control System: Performance Measurement, Evaluating and Incentives* . Prentice Hall: London, UK

- Mohelska, Hana and Sokolova, Marcela. 2014. Organizational Culture and Leadership – Joint Vessels. *University of Hradec Kralove, Faculty of Informatics and Management, Czech Republic.*
- Nguyen T. Thi et al. 2016. Effect of Transformational-Leadership Style and Management Control System on Managerial Performance.
- Northouse G. Peter. 2010. *Leadership: Theory and Practice Fifth Edition.* Sage Publictin Inc. United State of America.
- O’Moore, Mona and Lynch, Jean. 2007. Leadership, Working Environment and Workplace Bullying. *International Journal of Organizational Theory and Behavior.*
- Ondabu, T. Ibrahim. 2014. A Theory of Human Motivation: The Tirimba Grouping of Motivation. *Economic Research University of Agricultural and Technology.*
- O’Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behaviour.*
- Ovidiu-Iliuta, D. (2014). The Link between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of It Companies from Romania. *University of Oradea, Economic Science Series.*
- Schein, E. H. 2004. *Organizational culture and leadership (3rd edition).* John Wiley & Sons, Inc. San Francisco, USA.
- Spisak et al. 2011. *Leadership in Organizations: An Evolutionary Perspective.*
- Syafii I. Lukman, Thoyib Armanu, Nimran Umar, and Djumahir. 2015. The Role of Corporate Culture and Motivation as a Variable of Leadership Style related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *2<sup>nd</sup> Global Conference on Business and Social Science-2015, 17-18 September 2015, Bali, Indonesia.*
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization, 7<sup>th</sup> edition.* UK: Prentice Hall