

RELEVANSI GAYA KEPEMIMPINAN BERBASIS ETIKA KONFUSIANISME TERHADAP *PERSONNEL AND CULTURE* CONTROL BAGI KINERJA KARYAWAN GENERASI Y PADA UD.SETIA HATI

Felicia, Sujoko Efferin
Jurusan Akuntansi / Universitas Surabaya
feliciagunawan96@gmail.com

Abstract

Leader is a very important figure of the future for a company. The existence of a company's vision and mission of a leader will affect the success of an organization. If one of the visions can not be realized, the company will experience an unwanted obstacle due to wrong consideration of a decision taken from a leader. So, the role of a leader plays a very strong role where with the support of the values of Confucian ethics are inspirational against the progress of a company. But a company needs other resources to lead to the success of employees. Human resources can consist of various generations, especially from generations X and Y which this generation has its own uniqueness in doing a job for the achievement of corporate goals. Many differences in thinking and characteristics in the company can cause potential to develop and can cause misunderstandings that cause the organization to run smoothly. Therefore, the control of management needed in controlling organizational behavior so that the company's vision and mission can be achieved. Control systems that used in UD. Setia Hati are personnel and culture control. Both are behavior controls against the individual himself and between employees so that behave in accordance with the desire of the company. This research is qualitative by taking UD Setia Hati's research object. UD. Setia Hati is a business entity providing party equipment. It is focused on knowing Confucian ethics in the leadership style that influences the personnel and culture control in order to improve the quality of employees in the company.

Keywords: Leadership style, Generation X and Y, Confucian Ethics, Personnel and Culture Ccontrol.

PENDAHULUAN

Lingkungan asing atau international memberikan pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan kepemimpinan dalam mengelola perusahaan, hal ini disebabkan karena dalam lingkungan perusahaan tersebut akan mengalami suatu perubahan terhadap kekuatan baik secara eksternal yang mempengaruhi baik secara langsung dan tidak langsung pada kekuatan internal dari perusahaan. Pemimpin yang efektif adalah seseorang yang mengetahui tentang cara menginspirasi dan berhubungan dengan bawahan, cara meningkatkan motivasi karyawan dan membuat karyawan memiliki kesetiaan terhadap perusahaan. (Alkahtani, 2009). Kepemimpinan tentunya juga memiliki hubungan yang erat dengan budaya organisasi, karena

setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda-beda dalam menjalankan suatu perusahaan sehingga melahirkan suatu budaya organisasi yang baru.

Populasi penduduk sendiri memberikan potensi yang besar bagi negara apabila jumlah penduduk seimbang dengan adanya sumber daya yang dimiliki dan juga mempunyai kualitas yang mumpuni terhadap tingkat kesejahteraan penduduk. Seperti yang diketahui, penduduk Indonesia merupakan populasi terbesar keempat di dunia dan memiliki keanekaragaman budaya yang selalu memberikan pengaruh setiap kehidupan masyarakat. Etnis Tionghoa sendiri memiliki presentasi yang sebesar 1,2 persen dari total seluruh penduduk Indonesia yang sangat menurun jika dibandingkan dengan tahun 1930. Walaupun etnis Tionghoa memiliki jumlah penduduk dengan golongan minoritas, pertumbuhan ekonomi Indonesia masih didominasi oleh Etnis Tionghoa yang mampu memberikan kontribusi yang besar bagi perekonomian suatu negara. (www.bps.go.id)

| Kelompok Suku Bangsa (1) | Jumlah (2) | Persen (3) | Ranking (4) |
|----------------------------------|--------------------|---------------|----------------|
| Suku asal Aceh | 4 091 451 | 1,73 | 14 |
| Batak | 8 466 969 | 3,58 | 3 |
| Nias | 1 041 925 | 0,44 | 30 |
| Melayu | 5 365 899 | 2,27 | 10 |
| Minangkabau | 6 462 713 | 2,73 | 7 |
| Suku asal Jambi | 1 415 547 | 0,6 | 25 |
| Suku asal Sumatera Selatan | 5 119 581 | 2,16 | 10 |
| Suku asal Lampung | 1 381 660 | 0,58 | 26 |
| Suku asal Sumatera lainnya | 2 204 472 | 0,93 | 21 |
| Betawi | 6 807 968 | 2,88 | 6 |
| Suku asal Banten | 4 657 784 | 1,97 | 11 |
| Sunda | 38 701 670 | 15,5 | 2 |
| Jawa | 95 217 022 | 40,22 | 1 |
| Cirebon | 1 877 514 | 0,79 | 24 |
| Madura | 7 179 356 | 3,03 | 5 |
| Bali | 3 946 416 | 1,67 | 15 |
| Sasak | 3 173 127 | 1,34 | 16 |
| Suku Nusa Tenggara Barat lainnya | 1 280 094 | 0,54 | 27 |
| Suku asal Nusa Tenggara Timur | 4 184 928 | 1,77 | 12 |
| Dayak | 3 009 494 | 1,27 | 17 |
| Banjar | 4 127 124 | 1,74 | 13 |
| Suku asal Kalimantan lainnya | 1 968 620 | 0,83 | 22 |
| Makassar | 2 672 590 | 1,13 | 20 |
| Bugis | 6 359 700 | 2,69 | 8 |
| Minahasan | 1 237 177 | 0,52 | 29 |
| Gorontalo | 1 251 494 | 0,53 | 28 |
| Suku asal Sulawesi lainnya | 7 634 262 | 3,22 | 4 |
| Suku asal Maluku | 2 203 415 | 0,93 | 22 |
| Suku asal Papua | 2 693 630 | 1,14 | 19 |
| Cina | 2 832 510 | 1,2 | 18 |
| Asing/Luar Negeri | 162 772 | 0,07 | 31 |
| Total | 236 728 379 | 100 | |

**Gambar 1. Data Statistik Penduduk Indonesia Berdasarkan Kelompok Suku
Sumber: Badan Pusat Statistik (2014)**

Nilai-nilai dari etika Konfusianisme memiliki keterkaitan yang besar terhadap dalam kehidupan orang cina. Hasil kajian dari *Fujitsu Research* di Jepang, menunjukkan bahwa 73% dari perusahaan-perusahaan di Indonesia dikuasai oleh etnis Tionghoa (Murnawan, 2011). Bagi etnis Tionghoa, perusahaan bisnis merupakan sebuah entitas ekonomi yang mana cara menjalankan perusahaan-perusahaan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai Konfusianisme. Kepemimpinan yang beralaskan pada nilai-nilai dari etika Konfusianisme biasanya melekatkan dalam diri seorang pemimpin Etnis Tionghoa dalam melakukan pengendalian perusahaan dengan baik agar dapat terwujudnya visi dan misi perusahaan kedepan.

Perjalanan waktu ke waktu juga menyebabkan adanya perubahan generasi yang terjadi. Generasi sendiri terbagi menjadi 4 macam, salah satunya adalah generasi Y. Menurut Meire and Crocker (2010) generasi Y yang lahir antara tahun 1980-2000. Generasi Y merupakan generasi terbaru dari pekerja angkatan pada saat ini yang memberikan tantangan organisasi saat ini. Pada tahun 2014 generasi Y memiliki proporsi 36% di dunia kerja. Selanjutnya, pada tahun 2020 kemungkinan 46% generasi Y mendominasi dunia kerja. (Kratz,2013). Faktor dari adanya keberhasilan berasal dari kuletan, kerja keras, inovasi sekaligus teknologi yang menjadi penyokong utama dari seseorang pemuda sukses walaupun adanya faktor lain yang sebenarnya dapat menghambat karyawan generasi Y.

Disisi lain, sistem pengendalian manajemen (Efferin dan Hopper, 2007) adalah suatu sistem yang didalamnya terdapat lingkungan sosial, budaya, politik dan ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dan untuk mengelola independensi secara internal dan hubungan secara eksternal. Dalam sistem pengendalian manajemen terdapat alat-alat pengendalian yang bermanfaat dalam mengendalikan perusahaan. Salah satunya pengendalian informal yaitu *personnel and cultural control*.

Dalam penelitian sebelumnya, penelitian hanya berfokus terhadap kepemimpinan yang berlandaskan pada etika Konfusianisme pada perusahaan dan kinerja karyawan generasi Y saja karena belum terdapat penelitian yang menggabungkan kedua unsur tersebut. Oleh karena itu, disini peneliti ingin menyajikan kepada pembaca tentang gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin dengan peramalan nilai-nilai etika Konfusianisme pada dirinya dan sekaligus yang menjadi perbedaan dari penelitian kali ini adalah akan dibahas mengenai dampaknya terhadap penerapan sistem pengendalian manajemen yaitu *personnel and cultural control* dan juga kinerja karyawan generasi Y pada UD.Setia Hati. Tentunya dengan penelitian ini, dapat memberikan pembelajaran atau pengetahuan kepada para pembaca dimana pembaca nantinya dapat melakukan penelitian yang lebih lanjut atau mendalam terhadap kepemimpinan dengan nilai budaya yang berbeda pada generasi yang berbeda pula.

TELAAH TEORETIS

Kepemimpinan Etika Konfusianisme

Etos kerja Konfusianisme mengandung kepercayaan akan nilai dari kerja keras, setia kepada suatu organisasi, bersikap hemat, dedikasi, harmonisasi sosial, kecintaan terhadap edukasi dan bijaksana dan peduli terhadap kesopanan. Konfusius menyadari bahwa untuk membangun sebuah bangsa maka diperlukan pengorbanan yang harus dilakukan oleh seorang individu. Pengorbanan pribadi demi memajukan kepentingan bangsa ditemukan di semua masyarakat Konfusian, terutama di negara Cina.

Dalam budaya Konfusianisme, para atasan diharapkan untuk menunjukkan *ren* (kebajikan). Seorang atasan Konfusianisme diharapkan menjadi seorang atasan yang berperilaku baik dan untuk mengatur dengan kebaikan. Seorang atasan Konfusianisme untuk fokus membangun hubungan yang baik dan menjadi lebih ramah kepada para karyawannya. Para atasan secara tradisi telah menghargai dedikasi, kemampuan untuk percaya dan kesetiaan lebih daripada penampilan semata. Setiap bawahan mampu menunjukkan sisi terbaik dari kemampuan dan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka untuk kebaikan dari sebuah kelompok secara bersama. (Rarick, 2007).

Yi, atau kebenaran berarti bahwa seorang atasan diharapkan dapat menegakkan standar perilaku moral yang tertinggi. Kepentingan diri sendiri harus dikorbankan demi kebaikan organisasi. Dalam banyak kasus yang terjadi standar ini diganggu demi menyelamatkan muka atau bisa dikatakan dengan gengsi. Sudah diajukan bahwa orientasi etika Konfusianisme sudah diadopsi oleh para atasan barat. Contohnya (Romar, 2004) dalam (Rarick, 2007) menyatakan bahwa etika Konfusianisme adalah konsisten dan merupakan dasar dari ide-ide manajerial yang dikembangkan budaya barat.

Menurut Tjoe (2008) dalam Kuncono (2013), *Li* sebagai pengetahuan tentang bentuk-bentuk tingkah laku mulia yang telah menjadi kebiasaan orang Tionghoa dan menjadi tingkah laku para pelaku bisnis yang telah terpola dan mendasar dalam prinsip bisnis walaupun hal tersebut tidak diperlihatkan dalam tulisan dan dibaca oleh pelanggan tetapi menghayati apa yang termasuk dari arti *Li* dan apa yang menyimpang dari *Li* dalam menjalankan bisnis.

Dengan berjalannya Cina menuju kapitalisme pasar, perubahan-perubahan dalam orientasi manajerial akan terjadi, meskipun akan perlahan-lahan pergantiannya. Namun adanya perbedaan generasi yang berkembang diantara atasan level junior dengan senior di Cina. Sehingga para atasan diharapkan memiliki *xin* (dapat dipercaya). Atasan cina bertanggungjawab untuk menjaga kontrol dan memastikan agar semua bawahan mengikuti

kebijakan-kebijakan, dan konsisten dengan misi organisasi. Di Cina, peneliti menemukan orientasi yang kuat membangun serta menjaga kepercayaan. Kepercayaan berawal dari sang pemimpin dan difasilitasi dengan menjaga harmonisasi organisasi bahkan sampai pada level yang pegawainya menjadi terindoktrinasi dalam jalur perusahaan atau partai sekalipun (Rarick, 2007).

Kinerja Karyawan Generasi Y

Menurut Meire dan Crocker (2010) generasi Y adalah generasi yang lahir pada tahun 1980-2000. Generasi Y merupakan generasi terbaru dari pekerja yang memasuki angkatan kerja saat ini memberikan tantangan tersendiri bagi organisasi. Hal tersebut dipengaruhi oleh karakter yang berbeda dengan generasi lain dalam hal nilai dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan. (Fatonah, Hubeis dan Panajitan, 2012). Terkait dengan manajemen talenta khususnya untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM terbaik diperlukan perubahan karakter dan kepribadian antar generasi ke generasi berikutnya. Hal ini perlu diketahui untuk penetapan penanganan yang paling tepat dilakukan untuk masing-masing tipe generasi tersebut. Dapat dikatakan bahwa generasi Y adalah *era talent* atau disebut sebagai generasi internet, dimana mempunyai karakter bergerak dengan cepat, sering kali tidak sabaran, kreatif dan menuntut. (Fatimah dkk, 2015).

METODE

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang bersifat *explanatory*, dimana dijelaskan mengenai pendekatan etika Konfusianisme dalam aya kepemimpinan terhadap *personnel and cultural control* dalam meningkatkan kinerja karyawan generasi Y. Penelitian ini memiliki tujuan meningkatkan pemahaman tentang intrinsik dari nilai-nilai etika Konfusianisme pada gaya kepemimpinan dengan adanya alat pengendalian SPM khususnya *personnel and culture control* dalam meningkatkan kinerja karyawan generasi Y pada UD Setia Hati. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang bersangkutan dan memiliki kemampuan untuk memberikan data dan informasi yang dapat membantu peneliti dalam menjawab *research question*. Wawancara dilakukan dengan cara tatap muka langsung dengan responden dan dengan menggunakan metode *semi structured interview* dan terlebih dahulu dilakukan perjanjian waktu terhadap responden. Observasi dilakukan dengan sifat pengamat murni agar data yang didapatkan murni atau

sesuai dengan yang terjadi, serta menjaga independensi dari dilakukannya pengamatan. Observasi ini dilakukan pada bulan Agustus dan September saat jam kerja, hal ini dimaksudkan agar peneliti benar-benar mengetahui keadaan perusahaan yang sebenarnya. Dilakukan juga analisis dokumen pada UD. Setia Hati, sebagai pendukung dalam melakukan penelitian. Hal ini dilakukan untuk melihat konsistensi dari data yang diberikan oleh partisipan dan hasil observasi tidak mengalami perubahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

UD.Setia Hati, merupakan sebuah badan usaha yang bergerak dalam bidang penjualan dan pembuatan perlengkapan alat-alat pesta yang sudah didirikan sejak Tahun 1960. Didirikan oleh Bapak Soegio Wongso dan saat ini telah di jalankan oleh generasi kedua atau anaknya yaitu Ferryanto Wongso namun dikendalikan oleh istri, Emilia Wongso dan anaknya, Jessica Velisia. UD.Setia Hati menjual lilin, balon, hiasan kue tart dan topi ulang tahun sebagai produk unggulan. Beberapa produk unggulan yang didagangkan sudah dijual hingga luar pulau seperti Kalimantan dan Papua.

Relevansi Gaya Kepemimpinan berbasis Etika Konfusianisme terhadap *Personnel and Cultural Control* bagi Karyawan Generasi Y

Direktur dari UD.Setia Hati telah menjalankan kewajibannya sebagai seorang pemimpin. Direktur telah menerapkan berberapa faktor-faktor dalam kepemimpinan yang bersifat transformasional yang didukung dengan adanya dari etika Konfusianisme. Gaya kepemimpinan ini berusaha untuk mendorong komitmen dalam diri setiap karyawan untuk mencapai tujuan dari organisasi dan pemimpin memberikan kepercayaan kepada para karyawan bahwa mereka mampu menjalankan kewajibannya dengan sebaik mungkin agar tujuan dari organisasi dapat tercapai sehingga kinerja yang dihasilkan oleh seluruh karyawan khususnya karyawan generasi Y yang berada pada UD.Setia Hati dapat meningkat.

Sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam penentu kesuksesan dari perusahaan. Kegiatan awal yang dilakukan adalah penerimaan karyawan. Penerimaan karyawan pada UD.Setia Hati dimulai dengan memilih karyawan yang sesuai dengan kriteria dari direktur. Direktur juga memberikan pembelajaran diawal kepada para karyawan baik dari generasi X dan Y agar mampu bekerja secara cepat namun tetap berhati-hati. Hal ini disampaikan agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien sekaligus meminimalkan kesalahannya

selama kegiatan operasional nantinya. Setelah karyawan berhasil melalui proses wawancara maka calon karyawan akan menerima posisi dimana karyawan tersebut ditempatkan oleh direktur. Direktur menempatkan karyawan berdasarkan dengan kemampuan dan ketersediaan posisi yang ada. Hal ini memenuhi faktor *individualized consideration* dalam kepemimpinan transformasional karena proses seleksi dilakukan oleh karyawan sendiri dan posisi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan dari kemampuan mereka sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri mereka. Direktur menempatkan karyawan berdasarkan kemampuan mereka sesuai dengan *personnel control* terkait proses penerimaan dan penempatan karyawan.

Sedangkan etika Konfusianisme yang diterapkan dalam proses perekrutan dan penetapan adalah etika dari *Yi* (keadilan), dan *Li* (kepantasan) untuk pemilihan karyawan. Selain itu, terdapat direktur juga menjunjung lima hubungan dalam membangun relasi misalnya hubungan antar teman, karena Ibu Emilia menginginkan karyawan yang bekerja pada UD.Setia Hati dapat membangun relasi yang baik sehingga mereka dapat bekerjasama demi terciptanya suasana harmonis antar karyawan. Untuk pemilihan posisi pada karyawan menjunjung hubungan antara lebih tua dan muda yang mana posisi yang lebih mahir diberikan kepada karyawan yang sudah lama bekerja sehingga karyawan baru bisa menghormati karyawan yang lebih senior dan terus ingin belajar agar bisa berada di posisi karyawan senior.

Tahapan setelah pemberian posisi yang diterima oleh karyawan adalah pelaksanaan pelatihan kepada karyawan bagian gudang yang masuk dalam generasi Y. Pelatihan ini diberikan agar karyawan dapat mengembangkan dirinya menjadi karyawan yang baik sekaligus bisa lebih cepat untuk beradaptasi terhadap pekerjaan yang dilakukannya bagi UD.Setia Hati. Pelatihan diberikan kepada seluruh karyawan baik karyawan lama maupun karyawan baru. Proses pembelajaran pada awal bekerja yang diterapkan oleh direktur dengan menggunakan metode secara bertahap-tahap agar para karyawan dapat lebih paham terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Jika karyawan dapat mewujudkan tujuan perusahaan maka karyawan tersebut mampu melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga kinerja mereka juga semakin meningkat.

Pemimpin yang baik akan selalu berusaha mengajarkan kepada para karyawannya agar mereka mampu bekerja dengan terampil sehingga proses kegiatan dapat berjalan dengan baik.

Walaupun pada awalnya direktur memberikan pelatihan, tetapi setelah karyawan baru yang diterima bekerja tetap pada UD.Setia Hati maka karyawan tersebut akan lebih sering diberikan pelatihan oleh karyawan senior sekaligus terkadang direktur atau manajer juga ikut membantu dalam pelatihan. Disini direktur telah memenuhi faktor *individual consideration* yang mana direktur memberikan bantuan kepada karyawan secara individu serta melatih dan memperhatikan kesejahteraan masing-masing karyawan. Jika ada penurunan kinerja maka akan diberikan pelatihan kembali bagi karyawan tersebut.

Etika Konfusianisme yang sudah diterapkan pada proses pelatihan karyawan adalah *Ren* (humanisme), yaitu direktur dan manajer sering membantu karyawan yang mengalami kesulitan dan ikut dalam selama kegiatan operasional berlangsung. Hal ini dilakukan oleh direktur agar dapat membangun relasi yang dalam lagi kepada karyawan agar merasa nyaman selama bekerja di UD.Setia Hati. Selain itu, hubungan antara ayah dan anak laki-laki tercipta dari direktur memberikan arahan kepada karyawan agar mereka mengetahui tugas yang harus dilakukannya selama bekerja.

Dalam memimpin usahanya, direktur sudah membedakan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang mana sebelumnya sudah disesuaikan dengan keputusan direktur pada saat pemilihan posisi. Semua karyawan hendaknya tunduk pada aturan yang diberikan meski diberikan secara lisan. Dengan adanya perbedaan pekerjaan ini, karyawan dapat mengerti pekerjaan yang seharusnya mereka lakukan di UD.Setia Hati namun tidak menutup kemungkinan mereka dapat saling membantu dalam meringankan pekerjaan. Pemisahan pekerjaan ini merupakan salah satu bentuk dari *personnel control*. Melalui pemisahan pekerjaan dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan karena mereka melakukan pekerjaan yang memang sesuai dengan kemampuannya. Tidak hanya itu, direktur juga berusaha menunjang seluruh karyawannya dengan sumber daya lain yang memang dibutuhkan bagi agar karyawan dapat dengan mudah dalam bekerja, seperti ketersediaan ruang kerja yang nyaman, air galon untuk minum karyawan, alat-alat tulis, rak besi, meja, kursi, *petty cash*, dokumen-dokumen yang dibutuhkan dan masih banyak lagi. Disini direktur sudah menerapkan *individual consideration* karena direktur sudah melakukan pemisahan tugas yang disesuaikan dengan kemampuan karyawan dalam bekerja sesuai dengan keputusan yang dibuat oleh direktur sekaligus disediakan berbagai macam sumber daya yang dapat menunjang kinerja dari seluruh karyawan.

Sesuai dengan etika Konfusianisme tentang hubungan antara individu dan hukum, keputusan seluruhnya berada di tangan sang direktur sebagai individu dan karyawan sebagai mematuhi hukum harus bisa setia menjalankan arahan dan perintah dari direktur. Begitu pula dengan hubungan suami istri sebagaimana wanita (konteks sebagai karyawan) diwajibkan sebagai pribadi yang penurut akan kepentingan suami (konteks sebagai direktur) sehingga melakukan apa yang telah ditugaskan oleh direktur atau manajer. Etika *Li* (kepatantasan) dimana dalam berhubungan juga harus diperhatikan sehingga menepatkan posisi dalam bertindak. Selain itu, *Xin* (dapat dipercaya) dimana direktur dan karyawan dapat dipercaya untuk selalu menyelesaikan kewajiban secara tepat waktu.

Direktur juga selalu berusaha mensejahterakan karyawannya dengan memberikan kompensasi kepada seluruh karyawannya apabila mereka dapat menunjukkan kinerja yang baik selama periode tertentu. Kompensasi yang diberikan yaitu pemberian makanan kecil, uang terima kasih atau uang lembur, dan juga tunjangan lain yang memang diberikan bagi karyawan. Namun kompensasi yang diberikan tidak hanya berupa material tetapi juga kepercayaan bagi seluruh karyawan sehingga tercipta kesejahteraan antar karyawan. Selain itu, direktur juga memberikan jam kerja yang seimbang antara waktu bersama keluarga dengan waktu bekerja. Pembatasan jam kerja ini dilakukan dengan alasan karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dibandingkan sebelumnya terkecuali karyawan disuruh atasan untuk bekerja lembur sekaligus juga keluarga merupakan bagian dari lingkup yang paling sempit sehingga peran menjadi sangat penting. Terkait dengan pernyataan diatas bahwa direktur sudah menjalankan *individual consideration* pada kepemimpinan yang dilakukannya. Hal ini dikarenakan direktur memberikan perhatian yang secara merata kepada seluruh karyawan dengan memberikan kompensasi dan jam kerja yang efektif sebagai dukungannya terhadap karyawan sehingga mereka menjadi semangat dalam melakukan pekerjaannya dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik di kemudian hari. Pemberian kompensasi dan jam kerja efektif kepada masing-masing karyawan termasuk dalam *cultural control* karena kompensasi dan jam kerja efektif diberikan berdasarkan kinerja yang dihasilkan dari masing-masing karyawan yang bekerja pada UD.Setia Hati. Oleh karena itu, faktor *individual consideration* yang dilakukan direktur telah terpenuhi karena beliau berusaha memperhatikan setiap karyawannya.

Direktur berusaha untuk menyediakan berbagai macam fasilitas dalam bekerja yang dikarenakan menurut etika Konfusianisme sebagai individu (konteks direktur) harus dapat

menunjang kesejahteraan rakyat (konteks karyawan) sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang terbaik lebih pada badan usaha sehingga menguntungkan kedua belah pihak. Dengan adanya prinsip ini, maka dapat diharapkan dapat terciptanya *Ren* (humanisme), yaitu terciptanya hubungan kekeluargaan sehingga kegiatan operasional berjalan dengan lancar.

Direktur dari UD.Setia Hati juga memberitahukan kepada para karyawannya untuk selalu bersikap sopan kepada setiap konsumen yang datang. Jika para karyawan tidak melayani konsumen dengan baik maka akan menyebabkan konsumen merasa menjadi kurang nyaman sehingga mereka mengurungkan niat untuk tidak mau bertransaksi pada UD.Setia Hati. Direktur selalu memberikan masukannya kepada karyawan agar tidak membawa masalah pribadi kedalam kegiatan operasional yang dapat membuat “*mood*” mereka menjadi kurang baik dalam melakukan pekerjaannya. *Feedback* ini disampaikan langsung secara lisan dan langsung atau bertatap muka oleh direktur terhadap manajer dan seluruh karyawan yang bekerja. Kepemimpinan ini berfokus pada *intellectual stimulation* yang mana para karyawan harus dapat memecahkan masalah dilihat dari sudut pandang baru. Kegiatan ini merupakan bagian dari *cultural control* karena direktur berusaha untuk mengajarkan kepada para karyawan dalam memecahkan masalah sehingga masalah tersebut bisa teratasi dengan baik. Bersikap sopan terhadap pelanggan menjadi cerminan yang penting agar penjualan bisa meningkat dan konsumen bisa terus membeli produk di UD.Setia Hati. Selain bersikap sopan, karyawan juga dapat berpikir cara apa yang tepat agar mereka bisa kembali datang yaitu dengan berbincang kepada pelanggan sambil bercanda namun tetap serius dan menawarkan barang-barang kepada konsumen dengan halus agar mereka dapat tertarik untuk membelinya.

Dalam hal ini, direktur menjunjung etika Konfusianisme *Yi*, yaitu standar perilaku moral yang harus dilakukan demi kebaikan badan usaha. Dengan perilaku moral yang baik maka dapat meminimalkan kesalahan atau konflik yang dapat terjadi pada UD.Setia Hati. Selain itu, *Zhi* juga dilakukan direktur ketika bagaimana cara beliau untuk memahami segala aspek kegiatan operasional sehingga dapat menunjukan karyawan untuk menjadi pribadi yang lebih baik.

Selama kegiatan operasional berlangsung memang direktur sering ikut terlibat dan datang untuk menjaga atau mengontrol keadaan dari UD.Setia Hati yaitu toko dan gudang. Direktur berusaha untuk bisa menjaga keharmonisan antara atasan dengan bawahan secara tidak langsung agar kerjasama antar karyawan dapat terjaga dengan baik karena setiap

karyawan memiliki karakter yang berbeda. Karyawan dapat mengutarakan semua ide atau keluhan yang dirasa dapat membangun UD.Setia Hati menjadi lebih baik lagi atau juga terkait masalah pribadi seperti kecelakaan dan melahirkan. Karyawan dari berbagai generasi merasa senang apabila mereka bisa mengutarakan pendapat dan mendapatkan masukan dari direktur agar kinerja mereka menjadi lebih baik lagi. Kebebasan mengutarakan pendapat dan bisa mendapatkan masukan dirasakan karyawan bahwa mereka mendapatkan keadilan dari direktur sehingga mereka juga menghormati direktur sebagai atasan mereka karena direktur dipandang sebagai sosok yang berhasil dalam menjalankan usahanya. Jika adanya kesempatan waktu, direktur akan mendapatkan nasihat dan motivasi sehingga lebih meningkatkan kinerja mereka. Disini direktur sudah menjalankan peraturan yang bersifat lisan dalam *cultural control* dalam pemenuhan faktor *insipirational motivation* yang mana apabila karyawan semakin giat dalam bekerja, maka kinerja yang dihasilkan semakin meningkat pula.

Terkait etika Konfusianisme, direktur telah menjalankan salah satu faktor dari lima hubungan diantara teman. Direktur menekankan bahwa UD.Setia Hati merupakan tanggung jawab bersama demi kesuksesan badan usaha tersebut. Direktur dan karyawan saling bekerjasama dalam menjalankan kegiatan operasional setiap harinya. Tidak hanya itu, nilai *Ren* menggambarkan direktur berusaha untuk melibatkan seluruh karyawan untuk membantu dalam mengatasi masalah yang ada dan nilai *Zhi* menggambarkan kedewasaan dari seorang Ibu Emilia untuk berani bertindak dalam pengambilan keputusan terhadap seluruh karyawan dan berusaha memahami keinginan mereka demi mencapai tujuan.

Para karyawan menjadikan direktur dan manajer menjadi sosok panutan yang baik dalam UD.Setia Hati merupakan suatu hal yang penting. Panutan dari kedua atasan itu digambarkan tentang bekerja yang baik, berpikir dan cara berbicara terhadap seluruh orang. Tidak hanya para karyawan saja tetapi manajer sendiri merasakan bahwa sosok direktur selain menjadi seorang ibu yang bijaksana juga mampu memimpin usaha dan karyawannya dengan baik. Direktur dalam memimpin karyawan tidak bisa bertindak merendahkan para karyawan sehingga mereka merasa dihargai keberadaannya. Keberhasilan dari usaha yang dilakukan direktur juga dipandang sebagai perkembangan yang positif dari penjualan UD.Setia Hati dari tahun ke tahun, seperti bertambahnya jumlah konsumen dan penambahan produk-produk baru yang sesuai dengan keinginan konsumen. Disini berarti direktur sudah memperoleh pandangan yang positif dari para karyawannya sehingga karyawan lebih

termotivasi untuk bisa menjadi sosok yang disegani dan mampu sukses dalam berkarir seperti cara direktur bekerja dengan baik, memiliki karakter yang sopan sekaligus kemampuannya menghargai sesama agar memberikan hasil yang baik dalam kinerjanya sehingga dapat dikatakan direktur berhasil memenuhi faktor *idealized influence* pada peraturan-peraturan yang sudah ditaati dan dijalankan dengan baik oleh karyawan dalam *cultural control*.

Direktur bertindak sebagai petinggi (individu) dalam hubungan yang tercantum dalam etika Konfusianisme yaitu antara individu dan hukum. Sebagai direktur sudah memberikan contoh yang baik dan teladan kepada para karyawan. Selain itu, direktur telah menjalankan *Xin* yang berarti karyawan telah mempercayai direktur sebagai pemimpin yang memberikan kontribusi terbaik tidak hanya bagi usaha tetapi memotivasi seluruh karyawan dan *Ren* dimana direktur menganggap karyawan sebagai bagian yang penting dalam UD.Setia Hati karena keterlibatan mereka dapat mencapai tujuan dari direktur.

Pada UD.Setia Hati peningkatan kinerja dapat ditandai dengan hal-hal berikut ini:

1. Semua pekerjaan yang dilakukan karyawan generasi Y menunjukkan hasil yang baik dimana kecepatan bekerja semakin meningkat misalnya karyawan gudang cepat dalam pengantaran barang kepada konsumen atau Manajer yang tanggap terhadap permasalahan kurangnya produk atau kelalaian karyawan sehingga kesalahan jarang sekali terjadi apalagi didukung dengan pengajaran yang diberikan pada awal sebelum memulai bekerja pada UD.Setia Hati
2. Kerjasama yang baik antar karyawan dimana karyawan generasi Y berusaha untuk saling bekerjasama membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan misalnya karyawan gudang yang membantu karyawan produksi dalam pembungkusan produk.
3. Karyawan generasi Y sudah bisa dituntut untuk menggunakan waktu dengan sebaik mungkin dalam bekerja sehingga mereka dapat menyeimbangi waktu antara bekerja dan keluarga.
4. Cara direktur yang berusaha menghargai setiap pendapat yang dilontarkan oleh karyawan generasi Y sehingga membuat karyawan juga mengeluarkan ide-idenya agar kegiatan operasional berjalan dengan lancar sekaligus tujuan yang ingin dicapai oleh UD.Setia Hati dapat terealisasikan dengan baik.

Semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan generasi Y pada UD.Setia Hati maka seluruh kegiatan operasional yang terjadi dapat berjalan dengan baik. Dengan kegiatan operasional yang berjalan dengan baik maka dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan dapat semakin meningkat.

KESIMPULAN

Pemimpin yang baik mengetahui cara memimpin perusahaan sekaligus meraih kesuksesan dengan baik karena pemimpin harus bisa mempertimbangkan seluruh karyawan yang bekerjanya didalamnya. Salah satu pengendalian yang digunakan oleh UD.Setia Hati adalah *personnel and cultural control* untuk mengatur karyawan khususnya karyawan generasi Y. *Personnel and cultural control* adalah suatu bentuk pengendalian yang dibentuk dari adanya pengaruh budaya yang terjadi dalam suatu perusahaan. pengendalian ini dilakukan dengan tujuan untuk menumbuhkan kesadaran bagi seluruh karyawan untuk mengendalikan dirinya sendiri atau orang lain yang masih berada dalam lingkungan yang sama. Oleh karena itu, direktur harus dapat memimpin perusahaan dengan cara yang tepat agar perusahaan yang dipimpinnya dapat beroperasi dengan baik, karena direktur akan memberikan gambaran kepada karyawannya sehingga beliau menjadi panutan bagi yang lainnya. Dengan begitu, *personnel and cultural control* dapat dilaksanakan dengan lebih mudah karena keinginan dari setiap karyawan untuk mengikuti seluruh peraturan yang dibuat direktur dengan sukarela. Hasil dari *personnel and cultural control* yang telah dilaksanakan pada UD.Setia Hati dapat dilihat dari baik atau buruknya kinerja yang dilakukan oleh karyawan generasi Y dalam bekerja. Direktur dapat melihatnya melalui pemantauan secara langsung di tempat kerja dengan membandingkan kinerja dari setiap karyawan. Penilaian itu berdasarkan dari beberapa prespektif yang telah diungkapkan peneliti sebelumnya tentang menilai kinerja karyawan dari berbagai macam generasi agar mereka dapat bekerja dengan baik sesuai dengan kemampuan direktur dalam mengendalikan para karyawan. Prespektif itu dibagi menjadi tiga golongan, yaitu prespektif terhadap nilai individu yang dimiliki, hubungan kerja dengan karyawan lain dan sistem kerja apa yang diterapkan oleh organisasi itu sendiri. Kemudian, adanya peranan dari etika Konfusianisme yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh direktur. Etika Konfusianime secara tidak langsung sudah diterapkan oleh direktur sehari-hari dalam melakukan pengendalian terhadap karyawan. Etika Konfusianisme sendiri terdiri dari *Ren* (humanisme) yang mana direktur memiliki karakter yang baik, tegas dan tidak sombong. Kedua, *Yi* (keadilan) dimana direktur berusaha memberikan respek yang tinggi kepada karyawan. Ketiga, *Li* (kepantasan) disini direktur berusaha menjalin hubungan yang pantas dengan para bawahannya agar tidak terciptanya konflik dalam perusahaan. Keempat, *Zhi* (kebijaksanaan) yang mana direktur berusaha untuk berpikir dewasa demi

kepentingan para karyawan dan yang terakhir *Xin* (dapat dipercaya), direktur berusaha memberikan cerminan yang baik bagi karyawan dalam menjalankan tujuan perusahaan kedepannya. Dengan begitu, kepemimpinan berlandaskan etika konfusianisme memiliki peran penting bagi kepemimpinan khususnya pemimpin yang beretnis Tionghoa. Sehingga dari relevansi antara gaya kepemimpinan terhadap *personnel and cultural control* dapat dilihat dari cara direktur dalam melakukan proses pemilihan dan penempatan karyawan yang mana direktur mempertimbangkan kemampuan dari setiap individu untuk mengetahui apakah kinerja yang dilakukan oleh mereka sehingga bisa memberikan hasil yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkahtani, Ali Hussein. 2016. *The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence*. Business and Management Studies, Vol. 2, (1): 23-30.
- Anthony, Robert N., dan V. Govindarajan. 2007. Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Ke 11. Buku 1. Salemba Empat: Jakarta, Indonesia.
- Arifin, HM., Belajar Memahami Ajaran Agama-Agama Besar. CV Serajaya: Jakarta, Indonesia.
- Berggren, Hanna, Oscar Nordhal, Peter Tibblin, Per Larsson, dan Anders Forsman. 2016. *Testing for Local Adaption to Spawning Habitat in Sympatric Subpopulations of Pike by Reciprocal Translocation of Embryos*. Plos One. Vol.11 (5): 1-15.
- Bharamasari, Ida Ayu dan A.Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10 (2): 124-135.
- Bristow, Denny, Douglas Amyx, Stephen B., dan James Cochran. 2011. *A Cross-Generational Comparison of Motivational Factors in Sales Career Among Gen-X and Gen-Y College Student*. Journal of Personnel Selling and Sales Management, Vol. 3 (1): 77-85.
- Boychuk Duchscher, J. E., dan Cowin, L. 2004. *Multigenerational nurses in the workplace*. JONA, Vol. 34, (11): 493-501.
- Clark, Sue Campbell. 2001. *Work Cultures and Work/Family Balance*. Journal of Vocational Behaviour, Vol. 58 (3): 348-365.
- DeLellis, A. 2000. *Clarifying the concept of respect: Implications for leadership*. Journal of Leadership Studies, Vol. 7: 35-49.
- Dukic, G. 2015. *Perception and Adoption of Change Management in Information Institutions: A Study Croatia*. Libri: International Journal of Libraries & Information Service, Vol. 65 (3).
- Efferin, Sujoko. 2016. Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas. Rumah Peneleh: Jakarta, Indonesia.
- Efferin, Sujoko dan T.Hopper. 2007. "Management Control, Culture and Ethnicity in a Chinese Indonesia Company". Accounting, Organizations and Society, Vol 32: 233-262.
- Fujii, M. 2015. *The Paradox of Constraints on Creativity: Understanding Management of Employee Creativity*. Business Studies Journal Vol. 7 (2): 57-64.
- Hartati, Dewi. 2016. Konfusianisme Dalam Kebudayaan Cina Modern. Jurnal Kajian Budaya, Vol. 6, (2): 174-178.
- Hu, J., dan Liden, R.C. 2012. *Making a difference in the teamwork: Linking Team Prosocial Motivation to Team Processes and Effectiveness*. Academy of Management Journal, Vol. 58 (4): 1102-1107.
- Judge, Timothy A. dan R.F. Piccolo. 2004. *Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analytic Test of Their Relative Validity*. Journal of Applied Psychology, Vol. 89 (5): 755 - 768.
- Keegan, K. 2011. *X, Y, and Z are Call Numbers, Not Co-Workers: Communicating Through Generational Differences*. Canadian Library Association, Vol.6 (57): 222-224.

- Kosseck, E. E., Thompson, R. J., dan Lautsch, B. A. 2015. *Balanced Workplace Flexibility : Avoiding The Traps*. California Management Review, Vol. 57 (4): 5-25.
- Kuncono, Ongky Setio. 2013. Bab II Tinjauan Pustaka : Variabel Etika Confusius. <http://www.spocjournal.com/disertasi/272-bab-ii-tinjauan-pustaka-variabel-etika-confucius.html> (diunduh pada 10 Agustus 2017)
- Lesmana, Hendra. 2016. Pengaruh Kualitas Kepuasan dan Pelayanan terhadap Loyalitas Pengguna Kawasan Industri. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.4 (4): 788-801.
- Luneberg, F.C. 2010. *Communication: The Process, Barries, and Improving Effectiveness*. Schooling, Vol.1 (1): 1-11.
- Luntungan, Irving, Aida Vitalaya S., Euis Sunarti dan Agus Maulana. 2014. Strategi Pengelolaan Generasi Y di Industri Perbankan. *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol. 13 (2): 220-240.
- Meier, J., dan M. Crocker. *Generation Y in The Workforce: Managerial Challenges*. The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol.6 (1): 68-78.
- Merchant, K.A., W. A. Van der stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pretince Hall: London, UK.
- Murnawan, H. 2011. *Resep Sukses Bisnis Ala Orang Cina*. Cetakan Pertama. Araska: Jakarta, Indonesia.
- Morgan, R. B. 1999. *Self- and Co-Worker Perception of Ethics and Their Relationship to Leadership and Salary*. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (1): 200–214.
- Nambiyar, S. 2014. *Aspirations of Gen Y Towards Quality of Work Life*. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, Vol.1 (4): 328-340.
- Northouse, P. G. 2015. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, Sage publications : Canada.
- Pasztor, J. 2015. *What is ethics, anyway?* *Journal of Financial Service Professionals*. Vol. 69 (6):30-32.
- Pelgrim, E. A. M., Anneke W.M., Henk G.A., dan Gees P.M . 2012. *The Process of Feedback in Workplace- based Assessment: Organisation, Delivery, Continuity*. *Medical Education*, Vol. 64: 604-612.
- Purwati, J., Rizky, F dan Handriyanto,W. 2013. *Managing Learning Style Across Generation in Workplace*. *Procceddings of The International Confrence on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*: 655-663.
- Ramirez, Camille. 2012. *Generation Y Leadership: A Qualitative Phenomenological Study of Virtual Socialization Relationship*. Disertasi. University of Pheonix Graduate School of Management.
- Rarick, Charles A. 2007. *Confusius on Management : Understanding Chinese Culture Values and Managerial Practices*. *Journal of International Management Studies*, Vol. 2 (2): 22-28.
- Sari, Evi Liana. 2015. Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Ryan Jaya Persada. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 4 (12): 1-15.
- Sou'yb, Joesoef. 1996. *Agama-Agama Besar di Dunia*. Al-Husna Zikra: Jakarta, Indonesia.
- Stanley, D. 2010. Multigenerational Workforce Issues and Their Implications for Leadership in Nursing. *Journal of Nursing Management*, Vol.18: 846-852.
- Stys, J.C. 2006. *Documentary Bioethics : Visual Narratives for Generation X and Y*. *Journal of Medical Humanities*, Vol.27 (1): 57-66.
- Tan, Herman. 2016. Berapa Jumlah Populasi Etnis Tionghoa di Indonesia? [.http://www.tionghoa.info/berapa-jumlah-populasi-etnis-tionghoa-di-indonesia/](http://www.tionghoa.info/berapa-jumlah-populasi-etnis-tionghoa-di-indonesia/) (diunduh tanggal 30 Mei 2017).
- Tanggok, M. Ikhsan. 2005. *Mengenal Lebih Dekat Agama Konghucu di Indonesia*. Pelita Kebajikan: Jakarta, Indonesia.
- Treamblay, M.L., Maxime Paquet, Marie Anick. D., Anelise Santo, Ana Gavrancic, Francois Courcy, dan Serge Gagnon. 2010. *Retaining nurses and other hospital workers: An Intergenerational Prespective of The Work Climate*. *Journal of Nursing Scholarship*, Vol.42 (4): 414-422.
- Yao, Xinzhong. 2000. *An Introduction to Confucianism*. Cambridge University Press: Cambridge, UK.