

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENERAPAN SISTEM
PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI PDAB JAWA TIMUR**

Azuraa Diva Nabila

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika / Universitas Surabaya

azuraadivanabila@gmail.com

ABSTRAK: Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dibentuk untuk melaksanakan pembangunan daerah melalui pelayanan jasa kepada masyarakat, penyelenggaraan kemanfaatan umum dan peningkatan penghasilan pemerintah daerah. Berdasarkan tujuan tersebut, maka sangat penting untuk mengoptimalkan kinerja pegawai. Karena idealnya BUMD menjadi contoh bagi badan usaha milik swasta. Dalam penelitian ini akan membahas tentang bagaimana untuk meningkatkan pemahaman mengenai peranan gaya kepemimpinan dan juga sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini merupakan basic research dan bersifat explanatory research. Penelitian ini menggunakan objek salah satu BUMD, yaitu Perusahaan Daerah Air Bersih Jawa Timur (PDAB JATIM). Penelitian ini ingin menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang atasan dapat memengaruhi sistem pengendalian manajemen yang ada sehingga bisa meningkatkan kinerja pegawai PDAB JATIM. Jika gaya kepemimpinan sudah tepat dalam penerapan sistem pengendalian manajemen maka secara langsung akan mengoptimalkan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Action Control, Result Control, Kinerja

PENDAHULUAN

Kinerja Badan Usaha Milik Daerah memiliki perhatian khusus karena diperkirakan sekitar 40% dari 1.113 badan usaha milik daerah (BUMD) se-Indonesia memiliki kinerja yang buruk. Kinerja BUMD dinilai dipengaruhi oleh kebijakan dan pejabat didalamnya. Dalam menjalankan kerjanya, BUMD hanya bersandar pada peraturan daerah (Perda). BUMD juga masih berbentuk Perusahaan Daerah (PD), bukan Perseroan Terbatas (PT). Akibatnya, kurang lincah dalam mengambil keputusan ekonomi. Hal ini karena masih mengikuti aturan birokrasi yang ketat (Koran Sindo, 2013). Menurut Indrawati (2010), ketidakmampuan BUMD untuk memenuhi target sumbangan PAD adalah salah satu masalah yang dialami hampir seluruh Pemerintah Daerah di Indonesia. Peran BUMD yang diharapkan cukup besar untuk menopang PAD ini dalam kenyataannya jauh dari harapan. Peran dan kontribusi laba BUMD dalam

penerimaan PAD di daerah baik tingkat satu maupun tingkat dua masih sangat kecil. Komposisi PAD rata-rata di seluruh provinsi di Indonesia adalah 81,60 persen dari pajak daerah 9,64 persen dari retribusi daerah, 6,43 persen dari PAD lain-lain, dan hanya 2,33 persen berasal dari laba BUMD (Detik News, 2009).

Asaari (2001) melakukan penelitian pada BUMD di DKI Jakarta. Hasil penelitian menemukan bahwa kinerja BUMD di DKI Jakarta secara umum masih lemah. Hal ini disebabkan oleh:

- a. Manajemen BUMD yang tidak profesional (tidak ada keterbukaan, rendahnya akuntabilitas dan tidak berkembangnya merit system)
- b. Owner (komisaris) BUMD memiliki hubungan personal dengan pimpinan dari BUMD
- c. Lembaga Negara (Pemda dan DPRD) yang belum professional
- d. Klien dari BUMD tidak memiliki sikap kritis terhadap kinerja BUMD

Dalam penelitian Abernethy (2010), menemukan hubungan positif antara delegasi dan komunikasi interaktif dalam penggunaan planning and controls systems. Kepemimpinan merupakan hal penting karena akan memengaruhi penggunaan sistem pengendalian manajemen dan ukuran kinerja yang akan digunakan. Sifat kepemimpinan interpersonal yang kuat sangat dibutuhkan untuk berkomunikasi menyampaikan visi antara atasan dan bawahan. Komunikasi digunakan untuk meningkatkan pemahaman informasi dari manajemen puncak tentang hal-hal penting yang digunakan agar mencapai tujuan suatu badan usaha.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, penulis menemukan keterbatasan penelitian mengenai sistem pengendalian manajemen, kepemimpinan, dan kinerja dengan objek BUMD. Oleh karena itu penelitian ini mengkaitkan topik action dan result control, kepemimpinan, dan kinerja pegawai dengan objek penelitian salah satu Badan Usaha Milik Daerah yaitu Perusahaan Daerah Air Bersih Jawa Timur (PDAB JATIM). PDAB JATIM membutuhkan pemimpin yang memiliki peran baik untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sehingga kinerja para pegawai bisa sesuai dengan rencana-rencana yang telah dibuat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *basic research* dimana dari penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan mengevaluasi teori gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen yang bersifat formal terhadap kinerja pegawai PDAB JATIM. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah analisis dokumen, observasi, dan wawancara. Dokumen yang digunakan dalam analisis dokumen yaitu standar operasional prosedur, pedoman penyusunan sasaran kerja pegawai, penyusunan penilaian sasaran kerja pegawai dan penilaian prestasi kerja pegawai, dokumen laporan keuangan. Metode yang kedua yaitu observasi yang dilakukan akan bersifat *non-participant* pada divisi umum dan personalia serta divisi keuangan dan pembukuan. Metode pengumpulan data yang terakhir adalah wawancara. Wawancara akan dilakukan secara langsung atau tatap muka dengan sumber pembicara. Wawancara akan dilakukan dengan *metode semi structured interview*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PDAB JATIM merupakan salah satu BUMD yang didirikan pada tahun 1987. Maksud didirikannya Perusahaan Daerah Air Bersih Provinsi Jawa Timur adalah untuk memelihara kelestarian mata air dan lingkungan hidup serta memanfaatkannya bagi kepentingan masyarakat dan penyelenggaraan pengembangan SPAM dengan tujuan memenuhi kebutuhan air bersih untuk air minum dan untuk keperluan lain serta menjaga keberlangsungannya, turut serta meningkatkan pertumbuhan sosial ekonomi masyarakat dan juga memberikan kontribusi pada pendapatan asli daerah (PAD).

PDAB JATIM memenuhi target PAD yang telah ditentukan di awal tahun. Pada tahun 2015 dan tahun 2016 target sebesar Rp 1,89 M. Berdasarkan laporan keuangan nilai realisasi dari PAD didapatkan dari 68% laba tahun berjalan yang kemudian dikurangi 25% untuk cadangan tujuan, sehingga didapatkan nilai PAD yang disetor untuk tahun 2015 dan 2016 masing-masing Rp 1.909.356.747 dan Rp 1.915.636.779. PDAB JATIM juga melampaui setoran modal yang diberikan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Seorang pemimpin perlu melakukan langkah awal yaitu mendiagnosis kemampuan organisasi dan bagaimana mengoperasikan organisasi tersebut secara efektif. Bapak K selaku Direktur Administrasi dan Keuangan yang memimpin bidang umum & personalia serta bidang keuangan & pembukuan memiliki beberapa karakteristik kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan teori Fieldler (1967), dimana seorang pemimpin dapat mengkombinasikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang tepat. Berdasarkan motivasi, kemampuan, dan pengalaman para pegawai akan dilihat para pemimpin dalam menentukan kombinasi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi. Gaya karismatik yang berupa tidak mengahakimi pegawai yang melakukan kesalahan, Bapak K akan mencari penyebabnya terlebih dahulu. Gaya transformasional yang diterapkan yaitu memberikan waktu luang ketika jam istirahat untuk makan bersama dan berdiskusi ringan agar tidak ada jarak antara pegawai dan direktur. Gaya transaksional yang tampak dari ketegasan dalam memberikan *reward* dan *punishment*. *Directive leadership* diterapkan oleh Bapak K dalam bentuk pemberianarahan kepada pegawai dengan pendekatan personal. *Supportive leadership* diterapkan Bapak K dengan menunjukkan kepedulian kepada kesejahteraan pegawai dengan memotivasi dan tidak bersikap otoriter. Dengan mendengarkan masukan dan gagasan para pegawai, Bapak K menerapkan *participative leadership*. Dan yang terakhir Bapak K mengharapkan tingkat pencapaian kinerja dengan pemberian *reward* dan *punishment*, Bapak K sudah menerapkan *achievement-oriented leadership*.

Dalam *action control* terdapat empat bentuk dasar yaitu *behavioral constraints*, *preaction reviews*, *action accountability*, dan *redundancy*. *Behavioral constraints* dalam PDAB JATIM seperti penggunaan *finger print*, CCTV sebagai antisipasi pencurian, pembatasan dokumen keuangan, dan pemisahan tugas. Dalam penerapannya, kepemimpinan Bapak K tidak ingin mengekang para pegawainya. Kenyamanan para pegawai dan kepercayaan seorang pemimpin lebih diutamakan, karena produktivitas pegawai bisa lebih optimal. Selain kenyamanan, arahan yang baik dari seorang pemimpin bisa membuat produktivitas optimal. CCTV yang digunakan hanya untuk mengantisipasi jika ada tindakan pencurian, bukan untuk melihat aktivitas dari para pegawai. Pemasangan CCTV terbukti

bekerja karena sampai saat ini belum ada tindakan pencurian yang dilakukan oleh pegawai PDAB JATIM. Meskipun Bapak K mementingkan kenyamanan para pegawainya bukan berarti menghilangkan sifat tegas. Kedisiplinan para pegawai dapat menilai apakah pegawai tersebut layak untuk bekerja di PDAB JATIM yang merupakan BUMD. Karena BUMD sebagai contoh badan usaha swasta lainnya. Kedisiplinan dengan menggunakan adanya *finger print*. Sebenarnya dengan adanya *finger print* belum bisa menentukan secara langsung kinerja pegawai tersebut sudah baik atau belum. Bapak K menerapkan *finger print* untuk membiasakan kedisiplinan para pegawai, jika masih terlambat tidak diberikan uang makan (tunjangan pangan) untuk minggu selanjutnya dan penilaian terhadap aspek kedisiplinan menjadi rendah. Bapak K juga selalu datang tepat waktu sebagai contoh nyata tentang apa yang telah beliau terapkan. Pembatasan berikutnya adalah pembatasan dokumen keuangan, agar tidak terjadinya tindakan yang tidak diinginkan. Tidak semua pegawai dapat mengakses dokumen tersebut seperti divisi umum dan personalia. Pembatasan ini dilakukan karena keuangan merupakan hal yang penting karena juga akan diperiksa oleh pemerintah daerah. Pemisahan tugas diberlakukan terutama dalam divisi keuangan dan pembukuan karena lebih sensitif.

Sedangkan untuk *preaction reviews* Bapak K sebagai atasan pengendali dan pengawas dari kegiatan-kegiatan kerja yang dilakukan oleh bawahannya. Beliau menerapkan adanya sifat terbuka dengan para pegawai dalam menyelesaikan beberapa masalah. Berdasarkan dokumen SOP dan wawancara pengangkatan pegawai, pembinaan karier pegawai, penggajian, mutasi dan promosi pegawai, tindakan disiplin, jaminan kesehatan dan keselamatan, kesejahteraan pegawai, serta urusan kantor yaitu kearsipan dan dokumentasi harus mendapatkan persetujuan dari Bapak K. Bapak K harus berhati-hati dalam menetapkan keputusan dan apapun keputusannya adalah untuk kepentingan PDAB JATIM bukan kepentingan pribadi. Kinerja pegawai itu sesuai dengan hierarki dan harus dijabarkan sesuai dengan tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab dan uraian tugasnya yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja PDAB JATIM. Untuk divisi umum juga perlu merencanakan dengan baik dan dikoordinasikan dengan Bapak K. Ketika

mengadakan renovasi kantor, divisi umum akan menyiapkan rencana-rencana, bahan, serta anggaran. Setelah jadi Bapak K akan melihat apakah sudah sesuai dengan *budget*, agar tidak terjadi pemborosan biaya. Diskusi antar pemimpin dan pegawai dilakukan agar segala permasalahan bisa mencapai keputusan yang tepat dan baik untuk semua pihak. Peran pemimpin sangat jelas disini, meskipun pegawai ikut merencanakan namun keputusan tetap ada ditangan pemimpin.

Untuk *action accountability* Bapak K yakin bahwa bisa berkomunikasi secara baik dengan pegawai dan para pegawainya dapat bertanggung jawab atas apa yang dikerjakan. Agar yakin bahwa para pegawainya dapat bertanggung jawab Bapak K mengarahkan kinerja pegawai agar sesuai dengan SKP dan SOP. Pegawai harus bekerja sesuai dengan SKP yang telah dibuat dan SOP yang seharusnya diselenggarakan. SOP disusun untuk menjadi pedoman dan acuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi serta kewenangannya sehingga dapat memberikan kontribusi secara maksimal bagi PDAB JATIM. Dengan pelaksanaan kinerja pegawai berdasarkan SOP, Bapak K bisa mengevaluasi dan mengembangkan agar SOP yang disusun saat ini akan terus berkembang ke arah yang lebih baik. Peran Bapak K disini adalah memantau pegawai agar bekerja sesuai dengan SOP dan mengevaluasi SOP yang sudah berjalan apakah perlu perbaikan atau tidak. Karena SOP akan mendukung perbaikan PDAB JATIM menjadi lebih baik dan berkinerja tinggi didukung dengan sumber daya manusia yang handal dan profesional. Berdasarkan hasil observasi, kinerja yang dilakukan oleh satpam sudah sesuai dengan dokumen SOP. Satpam akan langsung menanyakan tentang keperluan kedatangan kepada tamu dan mempersilakan tamu untuk menunggu diruang tamu hingga pegawai kantor menemui tamu tersebut. Jika pegawai tidak berkenan untuk menemui tamu, maka satpam perlu menolak tamu secara santun. Sedangkan jika pegawai berkenan maka satpam meminta indetitas tamu. PDAB JATIM selalu merencanakan kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan di awal tahun, sehingga cara pegawai sudah diatur dan harus melaksanakan sesuai dengan SKP yang telah dibuat. SKP sendiri dibuat sebagai pengendalian yang memastikan pegawai bertanggung jawab sesuai dengan tugasnya.

Redudancy digunakan untuk menunjang kinerja pegawai jika terdapat beberapa hambatan yang bersifat mendesak. *Redudancy* dalam kinerja PDAB JATIM dilakukan dengan tambahan beberapa staff jika pegawai tersebut membutuhkan karena dikejar waktu *deadline*. Bapak K tentu akan bisa memperkirakan perlu adanya pekerjaan secara *teamwork* dalam menyelesaikan suatu pekerjaan kantor tergantung beberapa sulitnya. Misalnya dalam persiapan proyek umbulan tahun 2019, Bapak K menyiapkan beberapa pegawai yang bekerja secara *teamwork* untuk mengurus perijinan dan lain sebagainya. Karena dengan penyelesaian secara *teamwork* pekerjaan menjadi lebih cepat sehingga dapat menghemat waktu. Karena banyak pekerjaan kantor yang memerlukan *teamwork*, Bapak K berusaha membuat hubungan yang baik antara pemimpin dengan pegawai maupun antar pegawai. Beliau menerapkan interaksi sosial diluar jam kantor seperti makan bersama. Dengan adanya interkasi ini, seorang pegawai dengan pegawai lainnya bisa akrab dan hubungannya bisa harmonis. Secara langsung hubungan yang harmonis membuat pegawai lebih menghargai dan saling tolong menolong. Penerapan kepemimpinan ini sangat efektif agar pegawai bisa melaksanakan pekerjaannya lebih baik terutama secara *teamwork*.

Agar *result control* yang diterapkan dalam PDAB JATIM bisa berpengaruh pada kinerja pegawai, maka Bapak K harus lebih di memengaruhi dengan gaya kepemimpinannya. *Result control* diterapkan untuk mengendalikan tingkah laku pegawai. Menurut Merchant dan Van der Stede (2003), ada empat tahap yang harus dilakukan dalam menerapkan *result control*. Yang pertama adalah penentuan dimensi kerja. Peran pemimpin akan sangat penting dalam tahap ini. Pemimpin harus dapat menjelaskan dengan proses komunikasi yang baik. Komunikasi akan membangun dan mengendalikan pencapaian tujuan PDAB JATIM. Pemimpin seharusnya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik untuk dapat menyampaikan pesan kepada para pegawainya. Bapak K sebisa mungkin memberi arahan kepada pegawai dengan jelas hingga meminimalkan adanya kesalahan supaya pekerjaan tersebut bisa cepat diselesaikan. Dimensi kinerja yang didefinisikan harus sesuai dengan tujuan badan usaha. Hal ini sangat penting karena dengan adanya penjelasan yang tepat mengenai kinerja, penetapan tujuan dan ukuran yang digunakan akan membentuk pandangan pegawai untuk

melakukan apa yang dianggap penting seperti profitabilitas dan kepuasan konsumen. Jika ukuran dimensi tidak didefinisikan dengan jelas dan tidak sejalan dengan tujuan badan usaha, maka *result control* akan mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang salah. Penentuan dimensi ini akan diberitahukan oleh para direksi pada rapat awal tahun sehingga dapat terlaksana dengan baik. Dalam tahap ini Bapak K menggunakan gaya kepemimpinan *directive leadership*. Bapak K memberikan arahan tentang apa yang harus dilaksanakan dengan pegawainya. Dari arahan tersebut Bapak K berharap dapat mencapai tujuan badan usaha dengan memberikan layanan kepada masyarakat atas kebutuhan air dan dapat memenuhi target sumbangan PAD tiap tahunnya. Sebagai seorang pemimpin beliau menerapkan pendekatan personal yang digunakan agar tidak ada jarak dengan para pegawainya. Dengan gaya kepemimpinan transformasional pegawai akan lebih dapat menerima arahan-arahan yang diberikan lalu akan dikerjakan dengan sebaik mungkin. Sebagai manusia menurut Bapak K target yang diberikan akan lebih mudah dikejar dengan pemberian arahan yang baik. Berdasarkan pengalaman Bapak K sebelum menjadi direktur seperti sekarang, beliau merasa kepedulian atasan terhadap para pegawainya sangat berarti dalam kinerja pegawai. Pegawai merasa dihargai dengan kepedulian sehingga berusaha untuk bekerja secara maksimal. Setelah itu Bapak K akan melakukan pengawasan terhadap kinerja pegawai dikedua divisi tersebut.

Yang kedua adalah pengukuran kinerja. Dalam tahap ini pemimpin harus dapat mengaplikasikan keadilan antar pegawai. Bapak K juga menganjurkan pada direksi lain pentingnya memberikan nilai yang adil kepada para pegawai. Penilaian yang adil ini termasuk dalam penerapan gaya kepemimpinan *supportive leadership*. Salah satu pengukuran yang digunakan adalah *subjective judgment* yang merupakan pengukuran kinerja pegawai yang dilakukan dengan menggunakan *judgment* dari manajer yang nantinya akan diukur dengan skala pengukuran. Dengan adanya penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja, pegawai tidak bisa kerja sembarangan. Hasil kinerja pegawai akan dipertanggungjawabkan dengan penilaian yang diberikan oleh atasannya. SKP juga menuntut pegawai dalam menyelesaikan target kerjanya selama satu tahun sesuai dengan berlakunya SKP. Target kinerja pegawai berdasarkan output, kualitas, waktu, dan biaya.

Begitu juga dengan perilaku pegawai yang dinilai dari keenam aspek. Perilaku yang dinilai yaitu pelayanan baik dalam sikap sopan dan memuaskan untuk pihak internal dan eksternal, sikap jujur, ikhlas, dan tidak menyalahgunakan wewenang, melaksanakannya tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Jadi dengan adanya penilaian prestasi kerja, pegawai kerja tertata sehingga kinerja PDAB JATIM juga baik. Pentingnya pengukuran penilaian pegawai membuat Bapak K selalu mengingatkan dan memotivasi pegawai, sehingga pegawai merasa keberadaannya dihargai dan dapat bekerja baik tanpa merasa terkekang adanya penilaian tersebut. Motivasi seperti “bekerja dengan ikhlas” selalu dikatakan oleh Bapak K agar pegawai dapat tergerak hatinya untuk melakukan kinerja yang benar, cepat, dan berkualitas. PDAB JATIM juga memiliki pengukuran kinerja yaitu *non financial measures* yaitu pengukuran kinerja pegawai berdasarkan kepuasan konsumen. PDAB JATIM membuat survei kepada beberapa konsumen yang di Pasuruan untuk dijadikan objek.

Yang ketiga adalah penetapan target kinerja. Pemimpin harus bisa mengkoordinasikan dan yakin bahwa pegawainya dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Target kinerja merupakan salah satu elemen penting dalam *result control*. Suatu standar yang realistis belum tentu merupakan standar yang ekonomis, demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu, dalam penetapan standar kedua syarat tersebut harus dipenuhi secara bersama-sama, sehingga standar yang realistis dapat dipertanggungjawabkan. Target harus dispesifikasikan untuk setiap aspek dimensi kinerja yang diukur. Target kinerja akan memengaruhi perilaku yang membangun motivasi pegawai dengan mencapai tujuan dan menunjukkan prestasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Direksi PDAB JATIM sudah menetapkan beberapa rencana kegiatan tugas dan target yang harus dicapai para pegawainya setiap awal tahun. Masing-masing pegawai memiliki tugas yang berbeda sesuai dengan jabatannya. Bapak K dan direksi lainnya juga harus mengenal para pegawainya sehingga dapat menetapkan dengan benar kegiatan-kegiatan tersebut. Kegiatan tugas yang tertulis di sasaran kerja pegawai (SKP) akan dilaksanakan oleh pegawai sehingga PDAB JATIM dapat menjalankan tujuan badan usaha. SKP dari masing-masing pegawai menunjukkan dimensi kerja

dan akan dibantu dengan SOP dalam pelaksanaannya. Setelah penetapan target sudah selesai, Bapak K memberikan kepercayaan bahwa pegawainya mampu untuk mencapai target. Kepercayaan yang diberikan Bapak K terlihat dari pemberian tugas-tugas pekerjaan dimana beliau hanya sebagai pengawas. Kepercayaan yang dibangun oleh pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri dari para pegawai. Menurut Bapak K menerapkan rasa kepercayaan satu sama lain sangat penting. Hal-hal sederhana seperti kepercayaan dan kepedulian mampu membuat pegawai merasa dihargai. Pegawai-pegawai PDAB JATIM merasa percaya dan dekat dengan Bapak K, dari rasa percaya tersebut pegawai akan merasa perlu meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

Yang keempat adalah adanya penghargaan dan hukuman. Agar tahap ini bisa berjalan dengan baik pemimpin harus benar-benar dapat menerapkan *reward* dan *punishment*. Berdasarkan hasil wawancara penerapan ini sudah berlangsung, namun memang karena belum ada pegawai yang melakukan kesalahan fatal penundaan golongan belum pernah terjadi. *Reward* dan *punishment* merupakan elemen penting terakhir dalam *result control*. *Reward* dapat memberikan motivasi pegawai untuk mencapai target kinerja. Bentuknya meliputi kenaikan gaji, pemberian bonus atas prestasi tertentu, promosi kenaikan jabatan, keamanan kerja, penugasan kerja, pelatihan, keebasan, pengakuan serta kekuasaan. Sedangkan *punishment* adalah sesuatu yang tidak disukai pegawai seperti penurunan jabatan, kehilangan bonus, elaan, keadaan memalukan di depan umum serta kehilangan jabatan (Merchant dan Van der Stede, 2003). Pada awal tahun PDAB JATIM akan mengadakan rapat yang bertujuan mengevaluasi kinerja pegawai. Dalam rapat tersebut akan ditentukan pegawai mendapatkan *reward* atau *punishment* berdasarkan hasil kinerja selama satu tahun. Bapak K Menggunakan gaya kepemimpinan *achievement-oriented leadership* dimana seorang pemimpin mengharapkan tingkat pencapaian kinerja yang tinggi dari bawahannya. Dengan adanya sistem *reward* dan *punishment* pegawai dapat mengetahui apa yang harus diperbaiki. Selain itu untuk pihak direksi dapat memperbaiki agar kinerja pekerjaan aktual bisa sama dengan kinerja pekerjaan standar. Karena penilaian kinerja melibatkan penilaian kualitas, kuantitas, biaya, dan waktu sehingga pegawai berusaha kerja sebaik mungkin. Peran pemimpin yang bersikap adil

sangat diperlukan. Bapak K menggunakan gaya kepemimpinan transaksional yang bersikap adil dan tegas. Bapak K memberikan nilai yang adil kepada para pegawainya karena akan memengaruhi *reward* atau *punishment* yang didapatkan pegawai. Karena Bapak K lebih dominan menggunakan pendekatan personal, dimana menjaga kedekatan antara pegawai dan pemimpin, sifat tegas dari beliau bukan berarti pemarah dan keras. Bapak K hanya sekedar mengingatkan dan memotivasi melalui cara-cara yang baik dan lembut. Karena sebenarnya tegas merupakan bagaimana cara pemimpin mampu menjelaskan kepada pegawainya secara jelas dengan cara yang baik tanpa perlu marah-marah. Para pegawai PDAB JATIM juga sadar bahwa ketegasan Bapak K terlihat dari selalu mengingatkan dan memotivasi. Namun Bapak K juga bisa sampai marah jika ada kesalahan yang fatal. Sampai saat ini belum ada pegawai yang melakukan kesalahan fatal. Pegawai melakukan kesalahan kecil yang hanya perlu teguran.

KESIMPULAN

Sistem pengendalian manajemen yang efektif bisa mengakibatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Namun peran pemimpin akan lebih memengaruhi sistem pengendalian manajemen dalam peningkatan kinerja pegawai PDAB JATIM. Beberapa gaya kepemimpinan dari Bapak K mampu membuat pegawai lebih bekerja dengan semangat. Kepemimpinan Bapak K yang lebih didominasi dengan pendekatan sangat disukai oleh pegawainya. Beliau menerapkan kepemimpinan sesuai dengan apa yang beliau inginkan sebelum menjadi pemimpin, seperti memberi kepercayaan dan arahan yang baik tidak secara otoriter. *Action control* yang dilakukan juga sudah sewajarnya badan usaha lain lakukan. Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu pengendalian *result control* yang menilai hasil dari kinerja pegawai. Pemberian nilai lebih dalam hal penemuan ide-ide baru yang bisa bermanfaat bagi unit kerja atau bermanfaat bagi organisasi serta tugas tambahan. Peningkatan kerja ini bukan hanya sekedar pencapaian target tugas, namun lebih ditekankan kembali pada ide-ide baru demi kebaikan PDAB JATIM. Selain itu pengendalian yang efektif juga menghasilkan sesuatu yang baik. PDAB JATIM dapat memenuhi target setoran pendapatan asli daerah (PAD) sebesar Rp 1,89 M. Pada tahun 2015 jumlah PAD yang disetor

sebesar Rp 1,9 M dan pada tahun 2016 sebesar Rp 1,91 M. Dari sini dapat diketahui bahwa kinerja para pegawai di PDAB JATIM sudah baik. Setoran PAD merupakan hasil nyata yang dihasilkan oleh para pegawainya.

DAFTAR PUSTAKA

Abernethy, M.A., Bouens, J., dan Van Lent, L. 2010. *Leadership and Control System Design*. Management Accounting Research. Vol 21: 2-16

Alwi, S. 2002. *Paradigma Baru Peningkatan Kinerja Badan Usaha Milik Daerah*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Vol 1: 81-90

Anderson, E and Oliver, R.L. 1987. *Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales force Control Systems*. Journal of Marketing, 51 (October) 76-88

Anthony, R. N dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System, Twelfth Edition*. New Jersey: MC. Grow – Hill Companies, Inc.

Bass, B.M. dan B.J. Avolio. 2000. *Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report. 2nd Edn.*, Mind Garden Inc., Redwood City, CA.

Dessler, Gary. 2008. *Human Resource Management*. 11th Edition. Pearson International Edition.

Efferin, S. dan Hartono, M. S. 2012. *Management Control and Leadership Styles in Family Business*. 3rd GAOC conference, 14-17 July 2012, Sunway University, Malaysia.

Efferin, S. dan Soeherman, B. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Fred, Kofman. 2006. *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationship*. Bain& Company, Inc.

<https://news.detik.com/opini-anda/1256401/peran-dan-kinerja-bumd-diakses-17-Mei-2018>

Harahap, R. D. 2011. *BUMD diantara Ranah Hukum Publik dan Korporasi*, Makalah Asbanda.

House, R. and Mitchell, T. 1974. *Path-Goal Theory of Leadership*. Journal of Contemporary business, 3(Autumn), 81-97

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., dan Matteson, M.T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. (Jilid 1 Edisi Ketujuh). Jakarta : Erlangga.

- Jacobs, T. O. dan House. 2001. *Strategic Leadership: The Competitive Edge*. National Defense University.
- Mahmudah, D. 2015. *Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi dalam Organisasi*. Jurnal Studi Komunikasi dan Media. Vol 19: 285-302
- Mathis R.L dan Jackson J.H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Merchant, K.A., dan W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. London, UK: Prentice Hall.
- Muryanto, Y.T. 2014. *Model Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah dalam Rangka Mewujudkan Good Corporate Governance*. Fakultas Hukum Universitas Sebelas Maret. Vol 3: 125-133.
- Mondy, R. W. 2008. *Human Resource Management*. 10th Edition. Pearson International Edition.
- Nilsson. F., dan Olve. 2001. *Control System in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management*. European Management Journal. Vol 19, No. 4:344-358
- Rachmawati, Hayuni. 2004. *Kinerja BUMD dalam Menunjang PAD dan Masuknya Investasi/Investor ke Kabupaten Bandung (Suatu Subtema dari Manajemen Pembangunan Daerah)*. Jurnal Ilmu Administrasi, No. 1, Vol. 2
- Rusdiyanto, J. dan Tandelilin, E. 2014. *Diktat Ajar-2014 Pengantar Manajemen*. Surabaya: Laboratorium MSDM FBE Universitas Surabaya.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sukmana, M dan Firmansyah, I. *Analisis Problematika Kinerja BUMD Non-Keuangan di Jawa Barat: Aplikasi Metode Analytic Network Process*. Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi
- Yulk, G. 2010. *Leadership in Organizations Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zehir, C., Sehitoglu, Y., Erdogan, E. 2012. *The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance*. Social and Behavioral Sciences. Vol 58: 207-216