

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MANAGEMENT CONTROL SYSTEM SERTA BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAH DAERAH

Neng Asiah¹, Sabaruddinsah²

¹Universitas Pelita Bangsa

²Universitas Sultan Ageung Tirtayasa

neng.asiah@pelitabangsa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, *management control system*, dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Berganda. Data dalam penelitian ini diolah menggunakan *software* SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 23. Sampel dalam penelitian ini 10 Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada responden, kuesioner yang disebar dalam penelitian ini berjumlah 60 kuesioner. Hasil penelitian ini menyimpulkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan MCS melalui *beliefs system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur, MCS melalui *boundary system* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur, MCS melalui *diagnostik system* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur, MCS melalui *interaktif system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur

Kata kunci: Gaya kepemimpinan transformasional, MCS, budaya organisasi, dan kinerja

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of transformational leadership style, management control system, and organizational culture on the performance of the Bekasi City Government Organization. The analytical method used in this research is multiple regression analysis. The data in this study were processed using SPSS software (Statistical Product and Service Solution) version 23. The sample in this study was 10 Bekasi City Government Organizations. The data used in this study were obtained from questionnaires that were distributed directly to respondents, the questionnaires distributed in this study amounted to 60 questionnaires. The results of this study conclude that the transformational leadership style has no significant effect on organizational performance, while MCS through the belief system has a positive and significant effect on the performance of the apparatus, MCS through the boundary system has no significant effect on the performance of the apparatus, MCS through the diagnostic system has no significant effect on the performance of the apparatus, MCS through the interactive system has a positive and significant effect on the performance of the apparatus, and organizational culture has a positive and significant effect on the performance.

Keywords: Transformational leadership style, MCS, organizational culture, and performance.

PENDAHULUAN

Pandemi Corona (Covid-19) yang terjadi saat ini, berdampak terhadap tatanan kehidupan umat manusia baik dari aspek ekonomi, sosial, budaya, bahkan dalam beribadah kehidupan sehari-hari. Oleh sebab itu dibutuhkan perbaikan sumber daya manusia yang terlatih, bekerja dalam situasi tekanan baik dari internal maupun eksternal harus dapat menyesuaikan diri dalam rangka mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Setiap organisasi publik harus mampu menciptakan strategi dalam meningkatkan kinerja, supaya tetap bisa bertahan di tengah pandemi Covid-19. Kinerja sektor publik dimaksudkan untuk menunjang memperbaiki kinerja pemerintah dalam memperbaiki pengalokasian sumber daya serta pembuatan keputusan dan juga untuk memfasilitasi terwujudnya akuntabilitas publik. Dalam upaya reformasi, peran kepemimpinan negara, penting dalam menanamkan budaya pengukuran efisiensi dan efektivitas implementasi kebijakan melalui berbagai alat (Bass, 1985). Gaya kepemimpinan menggambarkan metode pimpinan untuk mempengaruhi orang lain ataupun bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut bersedia melaksanakan keinginan seseorang pimpinan untuk meraih tujuan organisasi walaupun secara individu hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002 dalam Trisnaningsih, 2007).

Dalam kondisi seperti saat ini gaya kepemimpinan yang sering diterapkan oleh para pemimpin adalah gaya kepemimpinan transformasional, karena lebih berkarisma serta menginspirasi bawahan mereka, mempunyai pengaruh besar, loyal terhadap perusahaan, menghormati bawahan, serta dapat menjalankan visi organisasi (House, 1976). Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan sifat, gaya serta kontingensi. Penelitian yang dilakukan oleh Suwaidi (2019) dan Orabi (2016) terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan Hermanto (2018) dan Komardi (2008) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi,

Management control system (MC) memiliki peranan dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi (Bastian, 2014). Oleh sebab itulah lembaga pemerintahan perlu memiliki sistem pengendalian organisasi yang baik dalam melayani kepentingan masyarakat, karena sistem pengendalian manajemen berperan dalam mengawasi kinerja aparatur pemerintah dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari secara baik dan benar. Pengawasan kinerja sektor pemerintah merupakan pengawasan terhadap perilaku aparatur terutama pada level manajerial (Tri, et al, 2019). Pengawasan tersebut dapat dinilai dari partisipasi aparatur pusat maupun daerah dalam proses penyusunan anggaran, pengendalian anggaran serta struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) yang diterapkan pada pemerintahan tersebut. Hal ini perlu untuk menghindari terjadinya kemungkinan perilaku menyimpang atau yang disebut sebagai perilaku disfungsi.

Management control system (MCS) merupakan suatu sub topik penting dalam penelitian di bidang akuntansi manajemen. Karena MCS sangat penting untuk perumusan dan pengimplementasian strategi. Disamping itu juga MCS merupakan fungsi kritis dalam organisasi (Merchant dan Van der Stede, 2007). Alasan ini memberikan makna bahwa kegagalan suatu organisasi karena kegagalan dalam menjalankan MCS.

Penelitian Sutoyo (2015) menyimpulkan bahwa *management control system* berdasarkan sistem batasan (*boundary system*), sistem keyakinan (*beliefs system*) dan sistem pengendalian interaktif (*interactive control system*) dapat memotivasi karyawan dengan nilai-nilai dan visi misi organisasi dan memacu karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, membuat, dan melakukan usaha yang terlibat dalam tindakan-tindakan yang tepat dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan *management control system* berdasarkan sistem keyakinan (*beliefs system*) menurut Romadhani (2016) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan atribut kunci strategi dalam setiap organisasi yang sukses memainkan peran penting dalam mencapai kepentingan publik (Preston et al,1998), karena budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Permasalahan yang muncul dalam budaya organisasi pemerintah yaitu sering didapati sejumlah ruangan kantor yang masih terlihat kosong, bahkan beberapa pegawai tidak masuk kantor tanpa alasan yang jelas, adapun pegawai yang masuk kantor tak jarang datang terlambat (Banne, 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Karsam (2017) dan Suwaidi (2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Akan tetapi hasil berbeda diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Sutoyo (2015) & Rizki (2010) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja aparatur pemerintah.
2. Mengetahui pengaruh *management control system* terhadap kinerja aparatur pemerintah.
3. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi merupakan pemikiran pengelolaan organisasi bisa berjalan dengan baik serta mudah, apabila pemimpin organisasi sanggup mencermati serta memberikan solusi dalam situasi tertentu yang sedang dialami. Pada perinsipnya pendekatan kontinjensi atau yang dikenal juga dengan pendekatan situasional merupakan sesuatu pemikiran teknik manajemen memberikan kontribusi untuk pencapaian target organisasi yang bervariasi dalam situasi ataupun lingkungan yang berbeda.

Berdasarkan pendekatan kontinjensi tidak terdapat suatu sistem kontrol terbaik secara menyeluruh yang bisa diterapkan untuk semua organisasi dalam melaksanakan sistem tanpa memandang adanya keterlibatan variabel kontekstual dimana organisasi tersebut berada. Menurut Otley dalam Bambang, (2018) teori kontinjensi bisa digunakan untuk menganalisis dan mendesain sistem akuntansi manajemen dalam mendapatkan informasi, yang dapat digunakan untuk berbagai tujuan dalam menghadapi persaingan. Hal yang diperhatikan berdasarkan teori kontinjensi dalam menilai kinerja organisasi sangat tergantung kepada kecocokan antara faktor-faktor kontekstual organisasi (Cadez dan Guilding, 2008). Chenhall (2007) menemukan bahwa faktor-faktor kontekstual sangat mempengaruhi dalam mendesain *management control system*. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah lingkungan, teknologi, struktur organisasi, dimensi organisasi, strategi, serta budaya organisasi.

Menurut Merchant & Van Der Stede (2007) *management control system* berperan dalam suatu organisasi dan penting untuk diperhatikan, karena kegagalan dalam mempraktikkan *management control system*, akan berakibat pada kegagalan organisasi yang dapat menyebabkan kerugian finansial, hilangnya reputasi, serta berakhir pada kegagalan organisasi. Teori kontinjensi ini memfokuskan pada variabel tertentu yang berhubungan dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk situasi yang seperti sekarang ini. Teori ini juga dikenal dengan pendekatan situasional dan sering disebut sebagai "leader-match" (penyesuaian dengan pemimpin). Maksud dari leader-match adalah menempatkan pemimpin pada pola kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang ada (Iensufiie, 2010).

Disamping itu juga faktor kontekstual lain yang perlu dipertimbangkan dalam pendekatan kontinjensi adalah budaya organisasi, karena budaya organisasi yang baik akan dianggap *sebagai soft-contingency variable* (Gong dan Tse, 2009). Selanjutnya Doney, et al. (1998) berpendapat bahwa budaya organisasi baik, pada tingkat personal maupun organisasi dapat berdampak terhadap kinerja perusahaan, oleh sebab itulah budaya organisasi perlu dipertimbangkan dalam mempererat hubungan antara bawahan dengan atasan. Disamping itu juga budaya organisasi dapat berperan penting terhadap pengembangan sebuah organisasi sehingga budaya organisasi perlu dipertimbangkan dalam menerapkan kapabilitas sebagai strategi organisasi.

HIPOTESIS

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Aparatur

Dalam upaya untuk memahami peran kepemimpinan transformasional dalam pengembangan kinerja organisasi, para ahli mempertimbangkan bagaimana teori kepemimpinan ini berdampak pada aspek spesifik perilaku karyawan dan organisasi untuk membentuk hasil. Choudhary, Akhtar, dan Zaheer (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk berubah dan berinovasi. Ini dapat mendorong

pertumbuhan dan ekspansi yang menunjukkan kinerja organisasi yang sukses (Choudhary et al., 2013).

De Jong dan Bruch (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat dan menciptakan lingkungan yang kondusif, dimana karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan karena memiliki pemimpin yang dapat memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Giroux dan McLarney (2014) berpendapat bahwa dampak kepemimpinan transformasional dapat menciptakan iklim dan budaya yang baik dalam perusahaan sehingga berimplikasi sistemik bagi karyawan, pelanggan, dan pemegang saham.

Secara umum, kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mendukung karyawan dan memotivasi mereka lebih berkomitmen, lebih terlibat dan lebih puas dengan pekerjaan mereka (Hoxha, 2015), serta dapat meningkatkan iklim organisasi yang menghasilkan pengaruh positif pada perilaku karyawan yang memiliki hasil langsung dan terukur untuk kinerja organisasi (DeJong & Bruch, 2013). Hasil penelitian Orabi (2016) dan Suwaidi (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kinerja karyawan, karena hal ini disebabkan karena model kepemimpinan transformasional ini menjadi penting dalam membentuk hasil kinerja. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian:

H₁: Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja aparatur

2. Pengaruh *Management Control System* Terhadap Kinerja Aparatur

Tujuan penerapan MCS pada dasarnya untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian, serta penilaian (Kaplan, 1983; Widener, 2007). Oleh sebab itu, MCS pada dasarnya merupakan sesuatu sistem yang disusun dari komponen-komponen yang saling melengkapi (Milgrom serta Roberts, 1995; Otley, 1994; Widener, 2004). Ini berarti jika pemakaian tiap elemen MCS wajib digunakan secara bersama-sama supaya memiliki kekuatan dalam penerapannya.

Simons (1994) dalam studinya membagi empat tipe pengendalian; (1) *sistem beliefs*, (2) *sistem boundary*, (3) sistem pengendalian *diagnostik* dan (4) sistem pengendalian *interaktif* atau dikenal sebagai *levers of control*. Dari keempat *lever's* tersebut dalam pengimplementasian tidak dapat digunakan sendiri-sendiri, namun saling melengkapi bila digunakan secara bersamaan. Sistem *beliefs* mengkomunikasikan nilai-nilai inti untuk memberikan inspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, menciptakan dan melakukan usaha yang terkait dengan tindakan yang tepat.

Sistem *boundary* digunakan untuk membentuk batasan-batasan berupa aturan dan mengkomunikasikannya dengan tindakan yang harus dihindari oleh karyawan. Sistem pengendalian *diagnostik* merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya. Sistem pengendalian *interaktif* merupakan suatu sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak untuk secara teratur dan secara personal melibatkan mereka sendiri dalam aktivitas pengambilan keputusan dari bawahan (Simons, 1994; 2000). Hal tersebut di dukung oleh penelitian Jamaludin (2016). MCS melalui tuas kendali (LOC) berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan kinerja karyawan. Penelitian Sutoyo (2015) dan Jamil (2013) menyimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen melalui sistem batasan (*boundary*), sistem pengendalian diagnostik, sistem kontrol diagnostik berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja aparatur. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₂ a: Terdapat pengaruh positif *Management Control System (MCS)* berdasarkan sistem keyakinan (*beliefs system*) terhadap kinerja aparatur

H₂ b: Terdapat pengaruh positif *Management Control System (MCS)* berdasarkan sistem batasan (*boundary system*) terhadap kinerja aparatur.

H₂ c: Terdapat pengaruh positif *Management Control System (MCS)* berdasarkan sistem pengendalian *diagnostik* terhadap kinerja aparatur.

H₂ d: Terdapat pengaruh positif *Management Control System (MCS)* berdasarkan sistem pengendalian *interaktif* terhadap kinerja aparatur

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur

Peranan budaya organisasi dalam perusahaan dapat memberikan suasa yang kondusif bagi setiap individu tau karyawan dalam suatu organisasi, karena budaya organisasi yang baik dapat memberikan arahan kepada setiap karyawan dalam meningkatkan inovasi baru, keterampilan, karena budaya organisasi menjadi petunjuk yang jelas untuk pengalokasian sumberdaya perusahaan agar bersaing di masa yang akan datang (Hamel dan Prahalad, 1994). Sehingga dengan adanya budaya organisasi yang baik diharapkan mampu meningkatkan keterampilan karyawan dan membuat organisasi tersebut mampu bersaing dan berkelanjutan, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada efisiensi organisasi (Nono,2014).

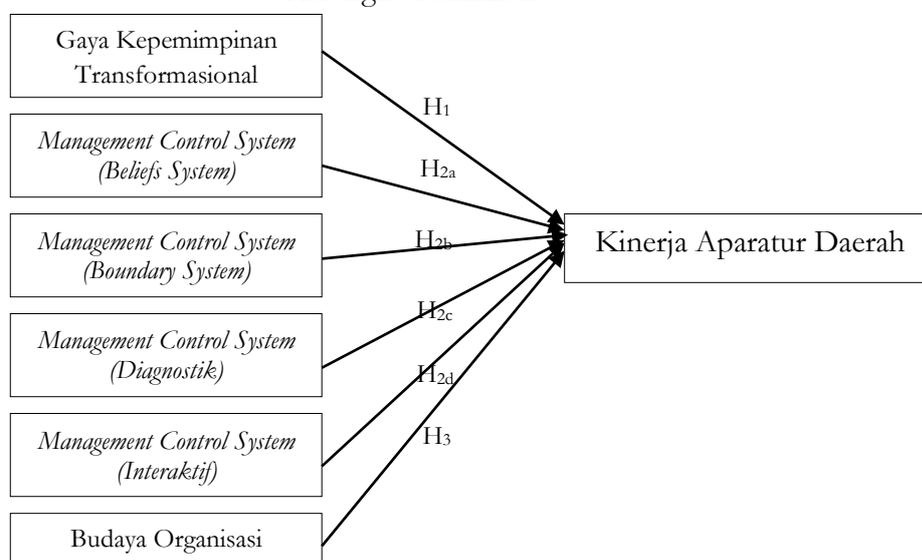
Penelitian Soedjono (2005) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Kemudian Penelitian Suwaidi (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₃: Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja aparatur

MODEL PENELITIAN

Berdasarkan uraian hipotesis yang telah di uraikan di atas, maka dapat disusun model penelitian seperti gambar berikut ini:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Sumber: dari berbagai sumber, 2020

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) Kota Bekasi. Penelitian ini dilakukan di lingkungan pemerintahan, karena organisasi pemerintahan memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan hak publik. Seluruh proses pembangunan serta pelayanan yang diberikan ditujukan dalam rangka untuk mewujudkan kesejahteraan bagi masyarakatnya. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive sampling. Adapun kriteria pengambilan sampel penelitian ini adalah:

1. Organisasi pemerintah daerah yang terdapat di lingkup Kota Bekasi.
2. Aparatur pemerintah yang menduduki jabatan kepala bagian dan kepala sub bagian.
3. Aparatur pemerintah yang menduduki jabatan yang sama minimal 1 tahun.

Variabel Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan melakukan uji hipotesis. yang bertujuan menggambarkan fenomena atau gejala sosial secara kuantitatif atau menganalisa bagaimana fenomena atau gejala sosial yang terjadi di masyarakat saling berhubungan satu sama lain (Sugiyono, 2017). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional, *management control system*, dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja organisasi sebagai variabel dependen.

Metode Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda (Ghozali, 2016). Sebelum dilakukan analisis regresi berganda maka terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data yang terdiri dari uji instrumen alat pengamatan dan uji asumsi klasik.

1. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dilakukan melalui uji validitas dan uji reabilitas dengan software SPSS. Uji validitas penelitian ini ditetapkan oleh proses pengukuran yang akurat. Instrumen dikatakan valid apabila Kasier Mayer Olkin (KMO) Barlett's test of sphericity < 0.05 (Ghozali, 2016). Kemudian uji reliabilitas menunjukkan konsistensi serta stabilitas suatu skor dari sesuatu instrumen pengukur. Sesuatu konstruk ataupun variabel dikatakan reliabel bila nilai Cronbach Alpha >0, 60 (Ghozali, 2016).

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dengan melihat grafik histogram serta Normal Probability Plot. Selain itu, uji normalitas juga dilakukan dengan Kolmogorov Smirnov Test. Apabila nilai probabilitas lebih besar dari tingkatan kesalahan 0,05, maka dapat disimpulkan nilai residual dari model regresi berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk melihat terdapat ataupun tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam sesuatu model regresi linear berganda. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan menggunakan variance inflation factor (VIF) serta Tolerance. Multikolinearitas terjadi apabila VIF >10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui heteroskedastisitas dapat dilihat dari grafik scatterplot. Dasar pengambilan keputusan antara lain sebagai berikut: (a) bila terdapat pola tertentu, semacam titik yang terdapat membentuk sesuatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar), maka telah terjadi heteroskedastisitas serta (b) jika tidak terdapat pola yang jelas, dan titik menyebar di atas serta di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Hipotesis

Penelitian ini memakai satu variabel dependen serta 3 variabel independen maka untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan alat analisis regresi berganda. Regresi bertujuan untuk menguji pengaruh antara satu variabel dengan variabel lain. Pengujian hipotesis ini dengan memakai alat statistik SPSS. Adapun persamaan regresinya adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4 X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e$$

Keterangan:

a= Konstanta

b= Koefisien regresi

e= Variabel pengganggu (eror).

Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak, maka dilakukan pengujian terhadap variabel-variabel penelitian. Adapun pengujian tersebut adalah uji kebaikan model (uji F), uji koefisien determinasi (R^2), Uji T.

a. Uji F

Uji Statistik F digunakan untuk mengetahui *Good of Model* atau pengujian apakah model dapat diterima atau tidak. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ($\alpha=5\%$). Jika nilai signifikan < 0,05 maka model tersebut baik digunakan dalam penelitian.

b. Uji Koefisien Determinasi R²

Koefisien determinasi R² digunakan untuk mengetahui kontribusi prosentase variabel independen terhadap variabel dependen (Kuncoro, 2007). Jika koefisien determinasi R² = 1, artinya variabel independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksikan variasi variabel dependen. Jika koefisien determinasi R² = 0, artinya variabel independen tidak mampu dalam menjelaskan variasi-variasi variabel dependen (Ghozali, 2016).

c. Uji T

Uji parsial dengan t test ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian t dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Jika t hit > t tabel dengan tingkat kepercayaan 95% atau (p-value < 0,05), maka Ha diterima, yang artinya variabel independen yang diuji secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen dan apabila t hit < t table maka Ha ditolak (Ghozali, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN
HASIL PENELITIAN

Analisis Regresi

Berdasarkan data yang telah diolah menggunakan software SPSS, maka berikut ini akan disajikan hasil analisis regresi berganda sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Analisis Regresi

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
Model	B	Std. Error	Beta	T		
1 (Constant)	-1,515	3,059		-,495	,623	
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	,024	,071	,058	,340	,736	
MCS Beliefs System (X2 a)	,474	,215	,270	2,208	,033	
MCS Boundary System (X2 b)	,058	,211	,030	,277	,783	
MCS Diagnostik System (X2 c)	,099	,115	,125	,862	,393	
MCS Interaktif System (X2 d)	,196	,089	,237	2,201	,033	
Budaya Organisasi (X3)	,233	,110	,330	2,125	,039	

a. Dependent Variable: Kinerja Aparatur

Sumber: SPSS 26, data diolah 2020

$$Y = -1,515 + 0,024 + 0,474 + 0,058 + 0,099 + 0,196 + 0,233 + e$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa, jika variabel independen bernilai tetap, maka nilai kinerja aparatur sebesar -1,515. Kemudian jika nilai gaya kepemimpinan transformasional meningkat sebesar 1 persen dengan asumsi variabel lain tetap, maka akan terjadi kenaikan kinerja sebesar 0,024 satuan. Selanjutnya apabila variable *MCS beliefs system* meningkat sebesar 1 persen dengan asumsi variabel lain di anggap konstanta, maka akan terjadi peningkatan kinerja aparatur sebesar 0,474. Kemudian apabila variabel *MCS interaktif system* meningkat sebesar 1 pesen dengan asumsi variable lain konstanta, maka akan terjadi kenaikan kinerja aparatur sebesar 0,058. Selanjutnya apabila variable *MCS boundary system* mengalami kenaikan sebesar 1 persen dengan asumsi variabel lain di anggap konstanta, maka akan berdampak terhadap kenaikan kinerja sebesar 0,099. Kemudian apabila *MCS diagnostik system* meningkat sebesar 1 persen dengan asumsi variabel lain di anggap konstanta, maka akan terjadi kenaikan kinerja aparatur sebesar 0,196. Dan apabila variabel budaya organisasi naik sebesar 1 persen dengan asumsi variabel lain di anggap konstanta, maka akan terjadi peningkatan kinerja aparatur sebesar 0,233 satuan.

Uji Koefisien Determinasi

Uji Koefisien Determinasi R^2 pada dasarnya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemungkinan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Apabila R^2 mendekati nilai 1, maka semakin kuat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya.

Tabel 2
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,853 ^a	,727	,789	1,38491

- a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), MCS Beliefs System (X2 a), MCS Interaktif System (X2 b), MCS Boundary System (X2 c), MCS Diagnostik System (X2 d), Budaya Organisasi (X3)
- b. Dependent Variable: Kinerja Aparatur (Y)

Sumber: SPSS 26, data diolah 2020

Berdasarkan tabel 2 dapat jelaskan bahwa nilai koefisien determinasi (adjusted R square) model penelitian ini adalah sebesar 0,789 atau 78,9%. Hal ini berarti variabel independen mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen sebesar 78,9%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Uji Statistik F

Untuk *Good of Model* digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan bahwa apabila nilai signifikansi > 0,05 maka model dikatakan layak, sedangkan apabila nilai signifikansi < 0,05 maka model tidak layak.

Tabel 3
Hasil Uji Statistiiik F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	220,107	6	36,684	17,127	,000 ^b
	Residual	82,473	43	1,918		
	Total	302,580	49			

- a. Dependent Variable: Kinerja Aparatur (Y)
- b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional (X1), MCS Beliefs System (X2 a), MCS Interaktif System (X2 b), MCS Boundary System (X2 c), MCS Diagnostik System (X2 d), Budaya Organisasi (X3)

Sumber: SPSS 26, data diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 17,127 > F_{tabel} 2,320 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

Uji Statistik T

Uji statistik t bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Jika nilai signifikan > 0,05, maka hipotesis ditolak. Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikan < 0,05, maka hipotesis diterima. Hal ini berarti secara parsial variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hasil dari uji statistik T dapat dilihat pada tabel 1.

Berdasarkan uji statistik variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh nilai t hitung sebesar 0,340 dan t tabel 1,94 dengan nilai signifikansi sebesar 0,736 > 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengujian variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur. Maka hipotesis pertama ditolak.

Selanjutnya berdasarkan hasil uji statistik variabel *management control system* berdasarkan *beliefs system* diperoleh nilai t hitung sebesar 2,208 lebih besar dari t tabel 1,94 dengan nilai signifikansi sebesar $0,033 < 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengujian variabel *management control system* berdasarkan *beliefs system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur. Maka hipotesis kedua diterima.

Kemudian berdasarkan hasil uji statistik variabel *management control system* berdasarkan *boundary system* diperoleh t hitung sebesar 0,277 lebih kecil dari t tabel 1,94 dengan nilai signifikansi sebesar $0,783 > 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengujian variabel *management control system* berdasarkan *boundary system* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur. Maka hipotesis ketiga penelitian ditolak.

Berdasarkan hasil pada tabel uji statistik variabel *management control system* berdasarkan *diagnostik system* diperoleh nilai t hitung sebesar 0,862 lebih kecil dari t tabel 1,94 dengan nilai signifikansi sebesar $0,393 > 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *management control system* berdasarkan *diagnostik system* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur. Maka hipotesis keempat ditolak.

Berdasarkan hasil uji statistik variabel *management control system* berdasarkan *interaktif system* diperoleh nilai t hitung sebesar 2,201 lebih besar dari t tabel 1,94 dengan nilai signifikansi sebesar $0,033 < 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengujian variabel *management control system* berdasarkan *interaktif system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur. Maka hipotesis keempat diterima.

Berdasarkan hasil uji statistik variabel budaya organisasi diperoleh hasil nilai t hitung sebesar 2,125 lebih besar dari t tabel 1,94 dengan nilai signifikansi sebesar $0,039 < 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur. Maka hipotesis kelima diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Aparatur

Gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur dengan indikator pengaruh ideal, motivasi inspirasional, simulasi intelektual dan pertimbangan individual, belum berjalan sebagaimana mestinya, hal ini disebabkan karena saat ini masih terjadi Pandemi Covid 19 yang menyebabkan aktivitas tidak berjalan sebagaimana mestinya sehingga apa yang diarahkan dari pimpinan belum terlaksana sesuai dengan keinginan.

Maka diperlukan strategi yang tepat dalam kondisi dan situasi pandemi seperti sekarang ini untuk memudahkan proses pengambilan keputusan. Oleh sebab itu diharapkan para pemimpin memiliki terobosan, inovasi dalam mendelegasikan tugas dari pimpinan kepada karyawan dengan komunikatif, berkaitan dengan pencapaian target. Penelitian Setiawan (2015) dan Jonnaidi dan Tanjung (2020) juga menghasilkan penelitian bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur.

Pengaruh *Management Control System* Berdasarkan *Beliefs System* terhadap Kinerja Aparatur

Widener (2007) menyatakan bahwa sistem keyakinan (*beliefs system*) dapat memotivasi karyawan dengan nilai-nilai dan visi misi organisasi dan memacu karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, membuat, dan melakukan usaha yang terlibat dalam tindakan-tindakan yang tepat. *Beliefs system* ini terkait visi dan misi kepada seluruh anggota organisasi. *Beliefs system* berperan terhadap kinerja aparatur. Hal ini disebabkan karena para aparatur atau pegawai Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi sangat memahami secara penuh tentang visi misi organisasi dan nilai-nilai utama organisasi. Dengan kata lain, pimpinan sudah mengkomunikasikan kepada pegawai tentang nilai-nilai utama organisasi dan visi misi organisasi tersebut, dan pegawai meresponnya secara positif.

Hasil pengujian penelitian ini sesuai dengan penelitian Febrinaldi et al (2016) yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan *management control system* berdasarkan *beliefs system* terhadap kinerja organisasi dimana *beliefs system* menjelaskan nilai-nilai inti dari suatu organisasi, dimana semakin baiknya *beliefs system* maka akan baik pula kinerja dari suatu organisasi. Selanjutnya penelitian

Pasaribu et al (2017) Pada penelitian ini sistem keyakinan (*beliefs system*) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh *Management Control System* Berdasarkan *Boundary System* terhadap Kinerja Aparatur

Tidak terdapat pengaruh signifikan *management control system* berdasarkan *system boundary* terhadap kinerja aparatur Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi. Hal ini diduga karena karyawan atau pegawai Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi kurang memahami batasan-batasan atau hal-hal yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai secara terus menerus. Menurut Tekavcic (2008) mengatakan bahwa sistem *boundary* memberikan batasan-batasan atau kode etik perilaku yang dapat digunakan oleh setiap individu dalam rangka meningkatkan kemajuan organisasi. Situasi ini dapat terjadi apabila pimpinan organisasi dapat mengkomunikasikan batasan-batasan atau hal-hal boleh dan tidak bisa dilakukan oleh pegawai secara terus menerus, sehingga karyawan ikut termotivasi untuk meningkatkan produktifitas mereka.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Jamil dan Muhamad (2013) dan Pasaribu et al (2017) yang menunjukkan hasil bahwa MCS berdasarkan sistem *boundary* tidak berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Hal ini menandakan bahwa dalam organisasi penggunaan motivasi secara negatif melalui sistem *boundary* tidak dapat memacu pegawai/karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Pengaruh *Management Control System* Berdasarkan *Diagnostik System* terhadap Kinerja Aparatur

Tidak terdapat pengaruh signifikan dari *management control system* berdasarkan *system diagnostik* terhadap kinerja aparatur Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi diduga disebabkan pimpinan organisasi yang kurang memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya, dimana menurut Simon (2000) menjelaskan bahwa *diagnostic control system* memotivasi karyawan untuk melakukan serta menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi. Sementara Raharjo et al (2017) menyatakan walaupun organisasi menerapkan sistem pengendalian diagnostik tetapi tidak akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut secara signifikan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nanu Hasanah et al. (2016), dimana sistem pengendalian *diagnostik* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur.

Pengaruh *Management Control System* Berdasarkan *Interaktif System* terhadap Kinerja Aparatur

Tujuan pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *management control system* berdasarkan *interaktif system* terhadap kinerja aparatur. *Management control system* berdasarkan *interaktif system* tidak berpengaruh terhadap kinerja aparatur Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi diduga disebabkan oleh ada kemungkinan karena situasi Pandemi yang masih terjadi pimpinan organisasi mengalami kendala dalam berkomunikasi secara langsung dengan para aparatur, padahal dalam konsep ini pimpinan diajarkan sedemikian rupa memiliki frekuensi interaksi dengan para bawahannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Simons (1995) dimana sistem pengendalian *interaktif* akan efektif jika sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak (pimpinan) untuk melibatkan diri mereka secara teratur dan pribadi dalam kegiatan pengambilan keputusan dari bawahan.

Sesuai dengan penelitian Febrinaldi et al (2016) dan Bastian et al (2017) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan *interaktif control system* terhadap kinerja aparatur dimana *interaktif control system* merupakan proses komunikasi dua arah antara manajer dengan bawahan pada berbagai tingkat organisasi, dimana semakin baik *interaktif control system* maka akan baik pula kinerja dari suatu organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparatur

Budaya organisasi diukur dengan indikator misi, konsistensi, adaptasi dan keterlibatan. Dari dimensi di atas diduga dimensi misi, konsistensi, adaptasi dan keterlibatan berjalan dengan baik di Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi dalam meningkatkan kinerja aparatur dalam organisasi, karena memang dimensi budaya organisasi inilah yang merupakan inti organisasi yang menjadikan

anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. Disamping itu dimensi konsistensi akan mendorong setiap individu akan memiliki sistem dan keyakinan, nilai, serta simbol yang dapat dimengerti oleh setiap individu. Disamping itu juga dengan budaya organisasi yang baik, membuat staf merasa dikutsertakan dalam kegiatan organisasi sehingga membuat staf bertanggung jawab tentang tindakan yang akan dilakukannya.

Hal ini diperkuat oleh Denison (2000) dan Suwaidi et al (2019) yang menyatakan bahwa konsistensi di dalam organisasi merupakan dimensi yang menjaga kekuatan dan stabilitas di dalam organisasi, kemampuan adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk menerjemahkan pengaruh lingkungan terhadap organisasi, sehingga tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi.
2. *Management control system* berdasarkan *beliefs system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pada Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi.
3. *Management control system* berdasarkan *boundary system* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pada Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi.
4. *Management control system* berdasarkan *diagnostik system* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pada Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi.
5. *Management control system* berdasarkan *interaktif system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pada Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi.
6. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur pada Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran bagi peneliti selanjutnya sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya sebaiknya memperluas cakupan wilayah penelitian.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah daerah.
3. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan objek penelitian yang lain, selain Organisasi Pemerintah Daerah (OPD).

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., David W. Young. (2003). *Management Control System in Nonprofit Organization*. Boston: McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen (Edisi Sebelas)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Amrullah, R., Ismail, T., & Uzliawati, L. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, *Intellectual Capital* Dan Keragaman Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi (Study Empiris Perusahaan Manufaktur Di Kota Bekasi). *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 3(2), 221-240.
- Bass, B. M., Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Buono, A., Bowditch, J., Lewis, J. (1985). *When cultures collide: the anatomy of amerger*. *Human Relations*, 38(5), 477500.
- Denison, D. R. (1984). *Bringing corporate culture to the bottom line*. *Organizational dynamics*, 13(2), 5-22.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Embrianto, P. A., Sulindawati, N. L. G. E., Sinarwati, N. K. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel

- Moderating (Studi Pada Dinas Pendapatan Kabupaten Buleleng). *Jimat (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 6(3).
- Febrinaldi, Zaitul, Dandes Rifa (2020). Pengaruh Kerangka *Levers Of Control (Loc)* Dan *Organizational Learning* Terhadap Peningkatan *Organizational Performance*. (Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Kesehatan Propinsi Sumatera Barat)
- Ghozali, Imam. (2016). Aplikasi Analisis Multivariete dengan program IBM SPSS 23. Edisi 8. ISBN : 979.704.015.1
- Handayani, A., & Bastian, E. (2017). Pengaruh Fleksibilitas Budaya Dan Kerangka Levers Of Control Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 2(2), 1-16.
- Hasanuh, N., & Nawawi, A. (2016). Pengaruh Pengendalian Diagnostik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bravo Satya Kencana Karawang). *Accountthink: Journal of Accounting and Finance*, 1(01).
- Herminingsih. (2009). Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Jamil, C. Z. M., Mohamed, R. (2013). *The effect of management control system on performance measurement system at small medium hotel in Malaysia*. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(4), 202.
- Kurniawan, M. (2013). Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik (studi empiris pada skpd pemerintah kabupaten kerinci). *Jurnal Akuntansi*, 1(3).
- Lekatompessy., J. E. (2011). Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi Dan Resource-Based View (Doctoral dissertation, Program Pascasarjana Undip).
- Muthia, R., Dewi, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Perusahaan Telekomunikasi Area Bogor). Seminar Nasional Akuntansi dan Bisnis (SNAB), Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.
- Orabi, T. G. A. (2016). The impact of transformational leadership style on organizational performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89-102.
- Raharjo, R. P., & Pasaribu, H. (2017). Pengaruh Sistem Pengendalian Formal Dan Informal Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten). *Kajian Akuntansi*, 12(1), 53-62.
- Sakaran, U. (2011). *Research Methods For Business (Buku 2)*.
- Setiawan, E. Y. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT. Iss Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya. *Jurnal Manajemen Magistra*, 1(1).
- Simons, R. (1995). *Lever's of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategy Renewal*. Boston. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Soedjono, S. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 22-47.
- Sugiono, S. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Alpha Beta, Jakarta.
- Sutoyo, Sutoyo., Desta Mahardhika. 13.2 (2015): 139-270. "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)." *Buletin Ekonomi Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Ekonomi Pembangunan*.
- Subroto, Andi. (2011): "*Organizational Culture and Leadership Role for Improving Organizational Performance: Automotive Components Industry In Indonesia*." *International Journal of Innovation, Management and Technology* 2.5:383

- Suwaidi, A. A. Al., Rahman, M. H. (2019). *Organizational Culture, Leadership and Performance in Dubai Municipality', Future Governments (Actions and Insights-Middle East North Africa, Volume 7)*.
- Tanjung, M. S. B. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadapkepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Solok)* (No. h8eqd). Center for Open Science.
- Tekavcic, at.al. (2008). *Levers of Control: Analysis of Management Control System in A Slovenian Company. The Journal of Applied Business Research 24(4)*.
- Van de Ven, A. H., Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations. John Wiley & Sons*.
- Widener, Sally K. (2007). *An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. Accounting, Organizations and Society 32 (6): 757-788*.
- Yusuf, P.S. dkk. (2018). *The Effect of Management Control System and Leadership Style on Managerial Performance (An Empirical Studies on SOE Company in Bandung)*. *International journal of engineering and technology*, 7, 274.