

**PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BERBASIS
SPIRITUALITAS UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN UD.X DI SIDOARJO**

Ni Putu Irene Pricilia Devi

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

irenepriciliadevi@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak dari *spiritual value* dalam sistem pengendalian manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam badan usaha. *Spiritual value* dapat menjadi karakteristik unik dari sebuah budaya organisasi. *Spiritual value* juga bisa menjadi dasar dari sistem pengendalian manajemen dalam sebuah organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara, observasi dan analisis dokumen untuk mengumpulkan data dan informasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *spiritual value* dalam sistem pengendalian manajemen memberikan manfaat bagi badan usaha terutama untuk perilaku karyawan dan budaya menjadi lebih positif dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Masing-masing kelemahan dan kelebihan sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas memberikan dampak pada kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan *spiritual value* dalam sistem pengendalian manajemen.

Kata Kunci : sistem pengendalian manajemen, *spiritual value*, kinerja karyawan, budaya organisasi

Abstract – *This research is aimed to gain understanding the impact of spiritual value in a management control system in order to increase employee performance in a company. Spiritual value could be an unique characteristic in an organization culture. Spiritual value also could be the foundation for management control system in an organization. This research used qualitative approach with interview, observation, document analysis to gather data and information. The results of this study reveal that implementation of spiritual value in management control system provides some benefits to company, especially for employees behavior and organization culture becomes more positive, therefore, the employee performance could be improved. Every weaknesses and strengths of management control system based on spirituality possess some impacts on performance as a whole. This research provides some recommendations needed to improve employee performances through the implementation of spiritual value in management control system.*

Keywords : *spiritual value, management control system, employee performance, organization culture*

PENDAHULUAN

Industri alas kaki di Indonesia merupakan salah satu jenis industri padat karya yang mengalami perkembangan industri yang pesat. Pemerintah menjadikan industri alas kaki sebagai salah satu sektor industri yang akan terus dikembangkan karena memiliki potensi pasar yang besar, baik di dalam maupun luar negeri. Industri alas kaki nasional dianggap memiliki keunggulan daya saing karena didukung oleh ketersediaan bahan baku dan sumber daya yang terampil dalam memproduksi sepatu atau sandal. Pengembangan industri alas kaki mampu mendorong ekspor dan pangsa pasar sepatu produk Indonesia di pasar global. Industri alas kaki merupakan salah satu sektor strategis karena mampu menyerap banyak tenaga kerja, memenuhi kebutuhan sandang dalam negeri dan menyumbang devisa ekspor non-migas yang cukup signifikan (Bisnis Tempo.co.id). Dengan latar belakang potensi alas kaki tersebut, badan usaha yang bergerak dalam industri alas kaki perlu menyiapkan tenaga kerja handal dan profesional agar siap mendominasi pasar tenaga kerja domestik. Badan usaha dalam industri manufaktur alas kaki dituntut untuk lebih produktif, kreatif dan inovatif agar bisa meningkatkan daya saing dan mengoptimalkan eksistensinya di pasar domestik dan global. Salah satu tantangan dalam industri padat karya adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia yang belum sesuai dengan kebutuhan industri, termasuk motivasi dan produktivitas tenaga kerja yang dinilai masih rendah sehingga mempengaruhi produktivitas badan usaha.

Sumber daya manusia dalam sebuah badan usaha merupakan aspek penting yang menentukan keefektifan dan keberhasilan suatu badan usaha. Salah satu masalah yang dihadapi pemimpin badan usaha dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu kinerja karyawan. Masalah penurunan kinerja yang banyak terjadi di badan usaha juga dialami oleh obyek penelitian ini yaitu UD.X. UD.X menghadapi permasalahan utama yaitu mengenai keterbatasan sumber daya manusia dan kualitas sumber daya manusia yang akhirnya berdampak pada *output* badan usaha. Stella (2008) menyatakan bahwa karyawan yang mengalami penurunan kinerja ditunjukkan dengan motivasi karyawan yang mulai mengalami penurunan, kecenderungan karyawan untuk meninggalkan lingkungan kerja, cepat merasa jenuh dengan pekerjaannya, menghasilkan produk

yang tidak sesuai kualitas dan kinerjanya menjadi lambat. Kondisi penurunan kinerja di UD.X ditunjukkan melalui karyawan yang menghasilkan produk yang tidak sesuai kualitas, motivasinya rendah saat bekerja sehingga tidak memiliki semangat dalam mencapai target, terjadi beberapa kasus pelanggaran peraturan kerja dan akhirnya berdampak ada keterlambatan pengiriman order karena faktor permasalahan pada sumber daya manusia. Kondisi kinerja karyawan seperti yang dihadapi UD.X yang menggambarkan pentingnya sistem pengendalian manajemen sebagai alat yang bisa digunakan oleh manajemen badan usaha.

Diawali dari kondisi persaingan yang semakin berat, perubahan lingkungan bisnis yang mengarah pada perubahan struktur organisasi, sistem dan proses bisnis, semakin banyak badan usaha yang tertarik dengan spiritualitas. Kepuasan dan pemenuhan hidup karyawan yang terus diupayakan oleh badan usaha dengan cara memenuhi kebutuhan-kebutuhan psikologis dan spiritualnya yang dapat menciptakan atmosfer yang kondusif bagi karyawan untuk bekerja sebaik mungkin (Bagir, 2003). Penurunan *economic return*, penurunan moral pekerja, persaingan yang semakin berat, membuat semakin banyak badan usaha di dunia mulai mengubah pandangannya menjadi *people-oriented* dan mulai menerapkan nilai-nilai spiritualitas. Pandangan manajemen yang berubah menjadi *people-centered* menyangkut hal-hal seperti keinginan untuk menciptakan iklim kerja yang berintegritas tinggi, membangun pondasi kepercayaan, keadilan, dan saling menghormati serta menghargai di dalam lingkungan kerja (Burack, 1999). Beberapa badan usaha berusaha menyeimbangkan profit dan dimensi pekerjaan untuk mencapai produktivitas dan profitabilitas yang tinggi serta ingin membawa jiwa dan semangat ke dalam tempat kerja (Hein, 1999). Faktor lain yaitu semakin banyak karyawan yang berkeinginan untuk mengalami spiritualitas tidak hanya dalam kehidupan pribadinya, tetapi juga dalam pekerjaannya tempat karyawan menghabiskan sebagian waktunya untuk bekerja dan mulai muncul pertanyaan-pertanyaan pada diri karyawan seperti mengenai arti dari pekerjaannya dan alasan karyawan melakukan pekerjaan tersebut (Neck dan Milliman, 1994; Ray, 1992; Maynard, 1992; Krishnakumar dan Neck, 2002).

Ashmos dan Duchon (2000) menemukan bahwa sedang terjadi transformasi besar di dalam badan usaha. Organisasi yang sejak lama dipandang

sebagai sistem yang rasional sedang mempertimbangkan penciptaan ruang untuk dimensi spiritual, dimensi yang tidak selalu berkaitan dengan peraturan dan perintah, dan lebih berkaitan dengan makna, tujuan dan hubungan dalam komunitas. Marcic (1997) menemukan bahwa bisnis yang sukses secara finansial, salah satu faktornya juga disebabkan karena organisasi memfasilitasi realisasi *spiritual value* dalam kehidupan organisasinya. Brown (2003) menyatakan bahwa *spiritual value* dalam elemen budaya organisasi akan menciptakan budaya yang saling menghargai dan mendidik karyawannya dalam penugasan kerja dan saling bekerja sama dalam kelompok. *Workplace spirituality* memberikan rasa keterkaitan, *sharing power*, fleksibilitas dan kepercayaan, dan semua itu membantu membangkitkan semangat karyawan dan mengumpulkan motivasi intrinsik untuk menggunakan semua talenta dan kemampuan yang tersembunyi. Karyawan melihat organisasinya untuk menemukan keterkaitan. Pekerjaan yang dianggap sebagai panggilan bisa menimbulkan ketertarikan pada karyawan sehingga karyawan bisa menikmati aktivitas mereka, menunjukkan keterampilan mereka dalam menyelesaikan tugas, dan memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (Ryan dan Deci, 2000). *Spiritual value* dalam lingkungan kerja membuat karyawan merasakan bahwa mereka dapat membuat perbedaan dalam lingkungan kerja, mereka dipahami, dihargai dan perilaku serta tindakan mereka dilakukan dari hati, yang akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan tanggung jawab (Fry, 2003).

Badan usaha yang dijadikan obyek penelitian yaitu UD.X yang mengalami perubahan dalam lingkungan kerja juga ingin menerapkan *spiritual value*. UD.X menganggap *spiritual value* bisa membantu meningkatkan kinerja dan juga menciptakan lingkungan kerja yang positif serta rasa kebersamaan di tempat kerja. Pemikiran atas penerapan *spiritual value* itu muncul karena beberapa kejadian yang tidak diinginkan telah terjadi di UD.X selama 1 tahun mulai 2013 sampai dengan 2014. UD.X menganggap *spiritual value* begitu penting untuk diterapkan karena UD.X pernah mengalami kejadian di lingkungan kerja yang tidak diinginkan. Kejadian yang tidak diinginkan tersebut meliputi penurunan produktivitas, penurunan moral pada karyawan, karyawan yang tidak termotivasi, banyak karyawan yang keluar dari badan usaha dan karyawan yang masuk juga

tidak bertahan lama, tidak ada komitmen pada badan usaha, terjadi pelanggaran-pelanggaran yang tidak diinginkan misalnya ada karyawan yang menyalahgunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi, keluar di jam kerja tanpa ijin, terlambat dan tidak masuk tanpa ijin dan berbagai pelanggaran peraturan lainnya sampai terjadi kecurangan di lingkungan kerja. Pemilik menginginkan budaya organisasi yang berdasarkan pada *spiritual value* bisa menjadi sebuah sistem pengendalian dalam perilaku karyawan di UD.X. Kondisi itulah yang menyebabkan *spiritual value* begitu penting dalam sistem pengendalian manajemen di UD.X.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat disusun *main research question* dari penelitian ini yaitu “Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen yang berbasis spiritualitas untuk meningkatkan kinerja karyawan UD.X?”. Untuk menjawab *main research question*, maka dijabarkan rumusan masalah yang menjadi *mini research questions* yaitu :

1. Bagaimana kinerja karyawan UD.X saat ini?
2. Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen di UD.X?
3. Apa kelemahan dan kelebihan dari sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dalam UD.X saat ini?
4. Perbaikan apa saja yang dibutuhkan UD.X untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui sistem pengendalian manajemen yang berbasis spiritualitas?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *applied research* yang bersifat kualitatif. Tujuan dari penelitian ini mengarah pada *explanatory research*. Data yang digunakan berasal dari narasumber yaitu Pemilik dan seluruh karyawan UD.X. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara *semi-structured* menggunakan media catatan tertulis, observasi murni dan analisis dokumen. Metode wawancara *semi-structured* yang berisi pertanyaan terbuka. Responden bebas menjawab menurut perspektif, pengalaman dan opini pribadinya. Metode observasi murni yaitu peneliti hanya menjadi *non-participant observer* dilakukan untuk verifikasi data wawancara dengan melihat aktivitas yang terjadi di badan usaha secara langsung sehingga bisa menghasilkan temuan yang lebih banyak, lebih dalam dan tidak bias. Metode analisis dokumen

dilakukan untuk mencocokkan hasil wawancara dan observasi yang telah diperoleh dan disesuaikan dengan dokumen-dokumen yang ada di badan usaha.

Peneliti melakukan wawancara dari tingkatan atau level manajemen yang berbeda dalam badan usaha dengan total responden yang diwawancarai adalah 11 orang dengan total 46 jam. Wawancara berlangsung dari bulan Mei 2016 sampai dengan Agustus 2016. Total sesi dalam wawancara adalah 13 sesi. Pemilihan subyek wawancara didasarkan pada pentingnya peran masing-masing responden dalam badan usaha dan keterlibatan dalam sistem pengendalian manajemen. Wawancara dengan durasi paling lama dilakukan dengan karyawan karena karyawan adalah pihak yang terlibat dan menjadi pihak yang dikendalikan dalam sebuah sistem pengendalian manajemen. Wawancara dengan pemilik bertujuan untuk mendapatkan gambaran perilaku kerja karyawan dalam kesehariannya terlihat bersemangat dan antusias dalam bekerja atau justru menunjukkan motivasi yang rendah. Wawancara dengan Pemilik juga bertujuan untuk mengetahui cara pemilik menerapkan sistem pengendalian manajemen dalam badan usahanya. Wawancara dengan Kepala Pabrik bertujuan untuk mengetahui peran kepala pabrik dalam penerapan sistem pengendalian manajemen di UD.X. Wawancara dengan karyawan operasional pabrik juga bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa yang bisa membuat karyawan semakin termotivasi dan semangat dalam bekerja. Semua hasil wawancara dari subyek tertentu dicocokkan ulang dengan subyek lain untuk memastikan keakuratan data.

Observasi murni (*non-participant observation*) dilakukan selama 12 minggu mulai Mei 2016 sampai Agustus 2016. Data lebih banyak dikumpulkan dari situasi sehari-hari. Data juga terkumpul melalui beberapa aktivitas yang tidak formal seperti *morning briefing*, istirahat kerja dan aktivitas rutin lainnya. Observasi bertujuan untuk melihat aktivitas dan suasana lingkungan kerja UD.X serta perilaku karyawan di tempat kerja sehari-hari. Jika ada hasil observasi yang berbeda dengan hasil wawancara sebelumnya, maka wawancara dilakukan lagi dengan beberapa subyek termasuk pemilik untuk melakukan konfirmasi temuan hasil observasi. Analisis dokumen dilakukan sepanjang penelitian berlangsung. UD.X memiliki beberapa dokumen tertulis yang berguna untuk penelitian ini. Beberapa dokumen seperti diperbolehkan untuk difotokopi tetapi ada dokumen

yang tidak boleh difotokopi untuk merahasiakan data internal badan usaha dan peneliti hanya diijinkan untuk meminjam dokumen tersebut saat berada di UD.X dan tidak diijinkan dibawa keluar badan usaha. Total jumlah yang digunakan untuk analisis dokumen yaitu selama 10 jam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum badan usaha

UD.X adalah badan usaha yang bergerak di bidang industri manufaktur alas kaki yang memproduksi sepatu dan sandal dengan sistem *job order* yang didirikan pada 1 Mei 1999. Saat ini, UD.X memiliki 1 pabrik yang terletak di wilayah Jawa Timur yaitu Sidoarjo. Penelitian ini dilakukan di pabrik UD.X yang berlokasi di sebuah kompleks pergudangan di Sidoarjo diatas lahan seluas sekitar 330 m².

1. Visi UD.X : Menjadi industri alas kaki terkemuka di Indonesia yang senantiasa memegang komitmen atas kualitas produk dan pelayanan, memegang teguh etika bisnis dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat.

2. Misi UD.X :

a. Meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan yang telah berkontribusi pada kemajuan organisasi dan berkontribusi pada masyarakat umum

b. Melalui pengelolaan yang andal dan disertai peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan teknologi mesin-mesin produksi yang semakin canggih, produksi bisa dilaksanakan secara efisien dan semakin efektif

c. Menjalin hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan dan mitra bisnis agar tercipta hubungan bisnis yang saling menguntungkan

d. Melakukan inovasi berkelanjutan dalam desain dan kualitas sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan

3. *Core values* UD.X merupakan sekumpulan nilai-nilai yang dijadikan pedoman berperilaku. UD.X memiliki penekanan kuat terhadap *teamwork* dan pemberdayaan karyawan. Apek utama dalam *core values* UD.X yaitu *teamwork*, saling menghargai, dan membantu sesama. *Core values* UD.X dapat dilihat di tabel 1.

Tabel 1
Core Values UD.X

Core Values	Deskripsi
Kebajikan	Mengutamakan sikap kebaikan terhadap orang lain dan berorientasi untuk menciptakan kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan dan pemangku kepentingan lain dalam konteks pekerjaan
Integritas	Semua anggota organisasi mengedepankan tanggung jawab dalam pekerjaan, mengutamakan kepentingan organisasi, dan konsisten terhadap pekerjaannya.
Pekerjaan yang bermakna	Organisasi yang berorientasi pada <i>spiritual value</i> menciptakan pekerjaan yang bermakna untuk setiap karyawan melalui desain pekerjaan yang memiliki tantangan yang menyenangkan dan memicu kreativitas serta mendukung potensi karyawan sepenuhnya untuk memenuhi pemenuhan kebutuhan karyawan dalam pencarian makna dan tujuan dalam bekerja
Humanisme	Segala praktik bisnis dan kebijakan menekankan pada martabat dan nilai dari setiap karyawan, memberikan peluang untuk pengembangan diri dan pemenuhan kebutuhan spiritual di lingkungan kerja dengan tujuan menjadikan karyawan menjadi pribadi yang lebih baik setelah bergabung dengan organisasi.
Kejujuran dan kepercayaan	Semua tindakan anggota organisasi berlandaskan kejujuran dan organisasi memiliki kepercayaan pada kemampuan karyawan.
Keadilan dan Saling menghargai	Semua anggota organisasi menunjukkan sikap saling menghargai dan toleransi, kepedulian pada sesama pekerja dan tidak ada diskriminasi atau segala bentuk perlakuan tidak adil yang terjadi
Kerjasama dan rasa komunitas	Semua anggota organisasi saling terikat satu sama lain dalam sebuah kelompok, mampu bekerjasama dengan baik, saling membantu dan mendukung dalam memberikan kontribusi pada <i>output</i> organisasi dan berkontribusi terhadap kehidupan orang lain.
Disiplin	Semua anggota organisasi mengikuti peraturan dan prosedur kerja yang berlaku dalam organisasi dan melakukan upaya terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan serta mengutamakan hasil yang optimal
Komunikasi terbuka	Organisasi menerapkan komunikasi yang terbuka bagi setiap karyawan untuk menyampaikan hambatan dalam bekerja kepada staf dan pimpinan organisasi. Diskusi adalah cara komunikasi untuk penyelesaian masalah dan penyampaian tujuan organisasi.
Tanggung jawab dan pemberdayaan	Semua anggota organisasi melaksanakan pencapaian tujuan organisasi terlepas dari segala kesulitan atau hambatan dan berfokus pada melakukan pekerjaan dengan benar. Semua anggota organisasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk pengembangan diri dan melakukan suatu pencapaian dalam organisasi dan organisasi menekankan pada pemberdayaan karyawan.

Sumber : Data internal badan usaha, diolah

Kinerja karyawan UD.X

Kinerja dari masing-masing karyawan sangat berpengaruh pada kinerja UD.X secara keseluruhan dan dalam jangka panjang akan berdampak pada kelangsungan hidup UD.X karena UD.X merupakan badan usaha padat karya sehingga karyawan adalah kunci keberhasilan yang penting. Kinerja pada beberapa karyawan UD.X mengalami penurunan dibuktikan dengan temuan beberapa kejadian yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan UD.X. Kejadian yang membuktikan rendahnya kinerja karyawan UD.X yaitu motivasi

kerja yang rendah mempengaruhi daftar kehadiran karyawan. Ada yang sering tidak masuk kerja, seringkali karyawan UD.X tidak bisa mencapai target produksi sesuai yang dijadwalkan per hari. Pelanggaran peraturan kerja juga ditemukan di UD.X yaitu pertama, terjadi penyelewengan jam kerja. Ada karyawan yang menyimpang dari kepentingan organisasi yaitu menyelewengkan jam kerja untuk melakukan kepentingan pribadi. Karyawan yang sering melakukan penyelewengan jam kerja yaitu karyawan bagian pengiriman. Kedua, ditemukan beberapa karyawan yang tidak fokus pada pekerjaan. Ada beberapa karyawan yang merasa bosan dengan pekerjaannya sehingga di saat jam kerja ada yang sambil makan, terlalu banyak mengobrol atau bergurau dengan rekan kerjanya. Peraturan di UD.X memang tidak ketat melarang karyawan untuk mengobrol dengan rekan kerjanya tetapi, apabila tidak fokus pada pekerjaan akan mengganggu konsentrasi karyawan dan bisa menimbulkan kecelakaan kerja. Ketiga, karyawan tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Hal ini terjadi saat ada produk cacat atau yang tidak sesuai standar kualitas. Saat karyawan diminta untuk memperbaiki produk tersebut bersama-sama dengan rekan satu divisinya, sering ditemukan beberapa karyawan yang menolak untuk memperbaiki sampai tidak masuk bekerja karena tidak mau menanggung klaim ataupun memperbaiki produk cacat tersebut bersama-sama dengan kelompok atau divisinya.

Berdasarkan temuan kondisi kinerja di UD.X, salah satu penyebab penurunan kinerja karyawan yaitu faktornya karena karyawan terlalu lelah diforsir dengan jam kerja lembur yang intensitasnya cukup sering. Karyawan di UD.X cukup disiplin dan tanggung jawab terhadap peraturan kerja mulai dari hal terkecil yaitu memakai sergama sesuai jadwal sampai aktivitas produksi tetapi memang ada beberapa karyawan yang sedikit menyimpang perilakunya dan bertindak sesuai keinginannya sendiri. Penilaian kinerja yang dilakukan pemilik berdampak langsung pada jumlah upah atau gaji yang akan diterima karyawan. Perilaku yang dinilai pemilik UD.X didasarkan pada perilaku yang tidak menyimpang dari peraturan kerja, disiplin, tanggung jawab, kejujuran karyawan, kemauan untuk belajar lebih banyak, kecepatan karyawan dalam menghasilkan *output* serta kualitas barang yang dihasilkan karyawan, perilaku karyawan terhadap rekan kerjanya karena budaya organisasi di UD.X cenderung mengarah pada *spiritual*

value sehingga keterikatan antar karyawan sangat penting. Penilaian kinerja di UD.X termasuk sederhana karena semua karyawan langsung dinilai oleh Pemilik yang selalu mengawasi aktivitas produksi setiap hari.

Penerapan Pengendalian Proses, Hasil dan Budaya di UD.X

Pengendalian proses

Penerapan pengendalian proses di UD.X saat ini meliputi yang pertama yaitu sistem komando dan pemisahan fungsi. UD.X memiliki struktur organisasi dan *job description* untuk masing-masing jabatan. Kedua, pembatasan tindakan di UD.X yaitu dibagi menjadi pembatasan secara fisik dan secara administratif. Pembatasan secara fisik yang ada di UD.X yaitu antara lain *fingerprint*, penggunaan inventaris dan kunci gudang penyimpanan aset. *Fingerprint* di UD.X merupakan sebuah sistem yang melakukan *record* terhadap kehadiran karyawan sehingga setiap karyawan yang datang dan meninggalkan badan usaha harus menempelkan jarinya pada alat pendeteksi sidik jari yang sudah disediakan UD.X. Mesin *fingerprint* terletak di depan setelah pagar masuk pabrik dan letaknya di belakang tembok pembatas antara kantor dan pabrik. UD.X hanya memiliki satu akses masuk dan keluar sehingga semua karyawan yang datang dan pulang selalu lewat pintu yang sama dan pasti melewati mesin *fingerprint*. Untuk penggunaan inventaris, setiap karyawan hanya berhak atas penggunaan inventaris sesuai wewenang atau jabatannya dan lingkup kerjanya. Setiap staf memiliki *username* dan *password* yang berbeda yang digunakan untuk memasuki domain komputer meskipun komputer hanya satu tetapi tidak semua karyawan bisa membuka data karyawan lainnya yang tidak berhubungan dengan *job desknya*. Kunci gudang penyimpanan aset dipegang oleh Kepala Produksi dan Pemilik.

Pembatasan perilaku secara administratif meliputi pembagian tugas dan wewenang. Terdapat perangkapan fungsi yaitu bagian *purchasing* dan *warehousing*. Dikarenakan staf yang jumlahnya terbatas, kedua fungsi tersebut digabung dan dijalankan oleh 1 orang yang sama. Saat ada barang akan dikirim ke konsumen maupun saat bahan baku datang dari *supplier*, karyawan bagian *purchasing* itulah yang menerima dan memeriksa barang serta menyimpan barang juga. Saat akan ke gudang memasukkan barang, karyawan tersebut didampingi oleh Kepala Produksi. Karyawan bagian *purchasing* itu juga yang melakukan

pencatatan terhadap stok barang dan membuat kartu stok inventaris. Selain itu UD.X juga memiliki *formal preaction reviews* yang terdiri dari standar layanan terhadap pelanggan dan terdapat jadwal kerja.

Pengendalian hasil

Di UD.X, pengendalian hasil masuk dalam kategori *individual result control* karena *result control* diberikan pada setiap individu yang telah berhasil memenuhi target. Pemilik UD.X menetapkan target produksi yang harus dicapai setiap bulanan. Target produksi tersebut dibuat berdasarkan order rutin yang masuk ke UD.X. Penetapan target produksi disusun berdasarkan jadwal pengiriman yang harus sudah disepakati antara UD.X dengan konsumen. UD.X memiliki target bulanan yang kemudian akan di *breakdown* menjadi target mingguan agar lebih mudah untuk mengevaluasi pencapaian target sudah sejauh mana per minggu sehingga tidak sampai terjadi keterlambatan pengiriman. Ukuran kinerja di UD.X yaitu dalam unit dan non-finansial. UD.X menetapkan target *output* bulanan dalam satuan unit yang berarti kinerja karyawan diukur dan dinilai berdasarkan jumlah *output* yang dihasilkan. Kemudian ada pengukuran non finansial juga yaitu seperti ketepatan jadwal pengiriman yang berdasarkan dari ketepatan jadwal produksi sehari-hari. Kinerja karyawan dapat tercermin dari ketepatan jadwal produksi sehari-hari menurut jadwal yang sudah ditetapkan karena setiap hari jadwal produksi sudah disusun di hari tersebut memproduksi artikel atau model tertentu dengan target *output* yang ditentukan. Ukuran non-finansial lainnya yang digunakan oleh UD.X yaitu perilaku karyawan. Karyawan yang rajin tidak sering absen atau ijin di jam kerja, memberikan contoh yang baik untuk karyawan lain, bersikap baik dan saling menolong dengan rekan kerjanya akan memperoleh penilaian yang baik oleh Pemilik.

Berikut ini jenis imbalan finansial yang ada di UD.X :

1. Imbalan untuk karyawan yang bisa melampaui target produksi dengan kualitas yang sesuai standar yaitu Rp 2.000 per pasang. Misalnya target produksi untuk hari tersebut adalah 250 pasang untuk satu divisi. Apabila ada karyawan yang bisa mencapai 270 pasang dan sudah lolos *quality control*, maka kelebihan *output* yang dicapai karyawan yaitu 20 pasang akan dikalikan dengan Rp 2.000 itulah bonus yang didapatkan karyawan.

2. Imbalan akhir tahun untuk karyawan yang dalam setahun tidak ada absen atau tidak masuk sama sekali akan diberikan Rp 500.000 di akhir tahun umumnya bulan Desember.

Sedangkan untuk hukuman yang diperoleh karyawan UD.X antara lain :

1. Karyawan yang sering datang terlambat akan mendapatkan potongan gaji sebesar Rp 5.000,- per jam. Frekuensi sering terlambat dihitung apabila karyawan terlambat lebih dari 3 kali dalam sebulan dan terlambat tanpa ijin yang jelas. Pemilik masih bisa memberikan ijin pada karyawan yang datang terlambat dengan alasan atau kabar yang jelas. Untuk batas toleransi keterlambatan adalah 3 jam.
2. Untuk karyawan yang tidak masuk tanpa ijin akan mendapatkan potongan gaji sebesar Rp 80.000 per sekali tidak masuk.

Pengendalian budaya

Tabel 2 berisi ringkasan dari temuan-temuan penting mengenai penerapan pengendalian budaya di UD.X beserta kelemahan dan kelebihanannya.

Tabel 2
Ringkasan Penerapan Pengendalian Budaya di UD.X

Pengendalian Budaya	Aspek Spiritual Value	Spiritual Core Values UD.X	Temuan –Temuan Penting
Seleksi dan penempatan	<i>Meaningful work</i>	-Integritas -Humanisme -Kejujuran dan kepercayaan -Kerjasama dan rasa komunitas -Disiplin -Tanggung jawab	1. Kriteria untuk calon karyawan yang lolos seleksi yaitu kesesuaian nilai-nilai pribadi karyawan dengan UD.X dan perilakunya baik tetapi tidak dijabarkan kriteria nilai-nilai seperti apa atau perilaku seperti apa dari calon karyawan yang sesuai untuk mempertahankan budaya UD.X. Setiap kali ada seleksi, penilaian bisa subyektif dan berubah-ubah. 2. Terdapat <i>group interview</i> dalam tahap wawancara selain wawancara secara individu. <i>Group interview</i> berguna untuk menguji perilaku karyawan dalam sebuah <i>teamwork</i> yang tidak bisa dideteksi melalui wawancara individu. Hal ini melihat sifat dominan pada individu yang mendominasi atau bisa memprovokasi orang lain dalam suatu kelompok, kreativitas dalam pencarian solusi yang terjadi di kelompok, kemampuan <i>teamwork</i> dan menghargai serta toleransi terhadap rekan kerjanya. 3. Budaya penyambutan karyawan baru melalui keliling pabrik merupakan salah satu keunikan budaya UD.X.
<i>Training</i>	<i>Meaningful work dan Value alignment</i>	-Tanggung jawab dan pemberdayaan -Disiplin -Integritas -Komunikasi terbuka	1. <i>Value Training</i> : pembelajaran <i>spiritual core values</i> dan proses mengubah persepsi karyawan terhadap tujuan dan makna pekerjaan agar karyawan bisa menyenangi pekerjaannya 2. <i>On-the-Job Training</i> : pelatihan keahlian teknis selama 3 bulan yang merupakan bentuk dari <i>personal growth</i> karena karyawan bisa mendapatkan keahlian, pengalaman dan ketertarikan di bidang yang mungkin belum pernah didapatkan sebelumnya dan membuat karyawan merasakan pekerjaannya menantang dan menyenangkan.

<i>Codes of Conduct</i>	<i>Value alignment</i>	-Humanisme -Kejujuran dan Kepercayaan -Tanggung jawab dan pemberdayaan -Kebajikan -Komunikasi terbuka	1. <i>Spiritual core values</i> belum diterapkan secara optimal karena masih ada karyawan yang belum memiliki kesadaran atas tujuan bekerja 2. <i>Core values</i> berorientasi pada <i>spiritual value</i> dan visi misi mencerminkan prinsip keseimbangan antara menciptakan profit dan kesejahteraan karyawan serta tanggung jawab sosial pada masyarakat umum
Ritual dan simbolisasi	<i>Sense of connection and community</i>	-Komunikasi terbuka -Kerjasama dan rasa komunitas	1. Simbolisasi budaya secara sosial hanya dalam bentuk keseragaman busana 2. Desain fisik lingkungan kerja yang terbuka mendukung komunikasi dan intensitas koordinasi antar karyawan maupun dengan atasan
Teladan dari pemimpin	<i>Meaningful work, Sense of connection and community, Value alignment</i>	-Kebajikan -Integritas -Humanisme -Kejujuran dan kepercayaan -Keadilan dan saling menghargai -Komunikasi terbuka	1. Pemilik UD.X kurang berkomunikasi dengan karyawan sehingga terjadi kesalahpahaman dan <i>lack of direction</i> di pihak karyawan 2. Internalisasi visi dari pemilik tidak sampai ke karyawan dan menimbulkan <i>gap</i> pengetahuan 3. Para pemimpin seperti Kepala pabrik, kepala produksi maupun kepala divisi belum memahami bawahannya masing-masing dengan baik. Hal itu dibuktikan dengan banyaknya pelanggaran peraturan kerja yang masih terjadi dan keluhan ataupun aspirasi dari karyawan produksi kurang didengar

Sumber : data internal badan usaha, diolah

Rekomendasi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen berbasis Spiritualitas untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan UD.X

Berdasarkan temuan-temuan penting mengenai sistem pengendalian di UD.X, ada beberapa masalah yang dapat diatasi dengan melakukan perbaikan atau perubahan pada sistem pengendalian manajemen yang berbasis spiritualitas dan dapat meningkatkan kinerja karyawan UD.X. Rekomendasi untuk sistem pengendalian manajemen UD.X dapat dilihat di tabel 3.

Tabel 3
Rekomendasi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen berbasis Spiritualitas untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan UD.X

Sistem Pengendalian Manajemen	Fakta atau Masalah	Rekomendasi
Aksi Lapangan	UD.X hanya memberikan dana sumbangan kepada masyarakat sekitar tetapi tidak terjun langsung saat ada perayaan atau gotong royong di lingkungan sekitar pabrik	Rancangan program aksi lapangan yang bisa diterapkan di UD.X : <ul style="list-style-type: none"> • Terjun langsung membersihkan sungai secara berkala yang berlokasi di dekat pabrik bersama masyarakat setempat • Terlibat dalam acara maupun perayaan di desa sekitar bersama masyarakat seperti perayaan 17 Agustus maupun perayaan lainnya. • Mengolah sampah sisa produksi agar limbah tidak mencemari lingkungan sekitar • Memilah sampah sisa produksi yang bisa dijual agar

		<p>tidak menyebabkan polusi di lingkungan sekitar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membagikan sepatu dan sandal sisa produksi ke masyarakat sekitar dan panti asuhan
Ritual dan Simbolisasi	UD.X hanya ada simbolisasi budaya berupa seragam	<ul style="list-style-type: none"> • Ritual dalam bentuk pemberian penghargaan tahunan bagi karyawan, <i>slametan</i> saat UD.X berhasil mencapai target atau prestasi tertentu dengan mengundang keluarga karyawan. • Ritual rutin harian seperti berkumpul sejenak setiap pagi di awal hari kerja selama 10 menit untuk momen membangun empati dan pengertian. Karyawan dan Pemilik bisa saling bergantian mengungkapkan harapan, keinginan, keluhan atau hal-hal lain yang tidak sempat tersampaikan di jam kerja yang padat. 5 menit pertama bisa dimulai dari karyawan kemudian 5 menit berikutnya pemilik. Acara rutin setiap pagi ini bisa sebagai momen meluruskan kesalahpahaman antara pemilik dan karyawan dan agar visi pemilik bisa terinternalisasi ke karyawan sehingga karyawan tidak berjalan sendiri-sendiri.
<i>Social Recognition</i>	UD.X belum memberikan apresiasi bagi karyawan yang berprestasi secara publik di lingkungan internal UD.X	<p>Memberikan penghargaan atau pengakuan secara sosial atas prestasi karyawan. Penghargaan dapat diberikan berupa pujian <i>employee of the month</i> yang dinilai dari kehadiran karyawan, inisiatif karyawan dalam menyelesaikan masalah atau berhasil menemukan solusi atas proses produksi atau hal lain yang membuat karyawan tersebut <i>oustanding</i>.</p> <p><i>Social recognition</i> bisa berupa parade bulanan untuk memperkenalkan karyawan terbaik di bulan tertentu sebagai bentuk terima kasih badan usaha kepada karyawan yang sudah melakukan yang terbaik</p>
Perolehan Input	UD.X belum memiliki prosedur formal dan tertulis untuk perolehan input yang berbasis spiritualitas hingga saat ini.	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari bahan baku yang dampak lingkungannya seminimal mungkin karena tidak bisa menghindari sama sekali • Memastikan bahan baku tidak menyakiti hewan seperti menggunakan kulit binatang • Karyawan UD.X memastikan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, kesejahteraan yang layak dan diberikan jaminan kesehatan • Keamanan kerja berupa perlengkapan kerja seperti masker, sarung tangan dan alas kaki untuk bekerja
Penciptaan Output	UD.X belum memiliki prosedur formal dan tertulis untuk kriteria penciptaan output yang berbasis spiritualitas	<ul style="list-style-type: none"> • Produk alas kaki UD.X dipastikan aman bagi pengguna terutama anak-anak • <i>Quality control</i> di setiap divisi mengecek ulang kerapian, kekuatan dan kenyamanan produk sebelum produk berada di tangan konsumen karena kemiringan atau penyimpangan tertentu pada pola sepatu akan membuat pengguna tidak nyaman dalam mengenaannya • Memilah limbah sisa produksi yang bisa dijual agar tidak mencemari lingkungan • Mesin-mesin produksi perlu dicek secara berkala untuk memastikan keamanan karyawan yang terlibat dalam produksi • Memberikan ruang untuk karyawan mengajukan ide-idenya yang terkait kemajuan produksi • Pelatihan karyawan dilakukan secara rutin dan setiap ada order baru yang masuk dilakukan pendampingan di awal proses produksi untuk mengarahkan

<p>Seleksi dan Penempatan</p>	<p>Kriteria seleksi yaitu nilai-nilai pribadi karyawan dan perilaku spesifik yang diinginkan badan usaha tidak dijabarkan sehingga penilaian lolos seleksi menjadi berubah-ubah dan tidak ada ketentuan khusus</p>	<p>UD.X sebaiknya menetapkan kriteria yang baku untuk calon karyawan lolos seleksi yang tentunya sesuai dengan <i>spiritual core value</i> agar penilaian lolos seleksi tidak subyektif dan berubah-ubah setiap kali ada seleksi. Kriteria bisa meliputi karyawan yang memiliki <i>inner life</i> yaitu kesadaran atas makna dan tujuan bekerja, kemauan untuk mempelajari dan beradaptasi dengan <i>spiritual core values</i>, kemampuan bekerja secara <i>teamwork</i>, memiliki sikap toleransi, menghargai dan peduli terhadap orang lain, serta memiliki integritas, empati, dan jujur yang mencerminkan <i>spiritual core values</i> UD.X.</p>
<p><i>Codes of Conduct</i></p>	<p><i>Spiritual core values</i> belum diterapkan secara optimal karena masih ada karyawan yang belum memiliki kesadaran atas tujuan bekerja. <i>Spiritual core values</i> tidak pernah disosialisasikan lagi kecuali saat <i>value training</i>.</p>	<p>Dibutuhkan perbaikan dalam cara penyampaian <i>codes of conduct</i> agar lebih tertanam dalam perilaku masing-masing individu melalui 3 tahap sosialisasi yaitu <i>prearrival</i> berlangsung pada tahap seleksi saat calon karyawan yang prospektif mendapatkan semua informasi mengenai badan usaha secara keseluruhan. Tahap kedua adalah <i>encounter</i> saat karyawan baru bergabung dengan badan usaha dan proses memahami nilai-nilai di badan usaha didampungi dengan bantuan dari pemimpin dan rekan kerja. Tahap ketiga adalah proses sosialisasi ketika karyawan mengikuti program <i>training</i> untuk memahami dan bisa mengimplementasikan <i>codes of conduct</i> dalam praktik sehari-hari</p>
<p>Liburan atau piknik bersama</p>	<p>UD.X belum pernah mengadakan acara liburan atau piknik bersama yang melibatkan karyawan beserta anggota keluarganya.</p>	<p>UD.X bisa mempertimbangkan mengadakan liburan atau piknik bersama setiap akhir tahun atau kapan saja saat kondisi UD.X sedang mendukung. Liburan/piknik bersama tersebut hendaknya melibatkan anggota keluarga karyawan sehingga karyawan merasakan anggota keluarganya “diterima” di dalam badan usaha. Liburan/piknik bersama selain mempererat keterikatan antar karyawan dan pimpinan, juga akan membuat karyawan senang karena bekerja di UD.X tidak hanya bekerja saja tetapi ada hal-hal menyenangkan yang membuat karyawan melepaskan beban selama bekerja sehingga saat kembali bekerja ada semangat yang baru.</p>
<p><i>Tone at the top</i></p>	<p>1. Pemilik UD.X kurang berkomunikasi dengan karyawan sehingga terjadi kesalahpahaman dan <i>lack of direction</i> di sisi karyawan. 2. Internalisasi visi dari pemilik tidak sampai ke karyawan 3. Kepala pabrik, produksi maupun divisi belum memahami bawahannya masing-masing dengan baik</p>	<p>1. Pemilik sebaiknya lebih sering meluangkan waktu untuk melakukan komunikasi dengan beberapa karyawan yang motivasinya tergolong rendah agar penurunan kinerja dan penyimpangan tidak semakin banyak dan bisa diatasi sesuai dengan kondisi yang dialami karyawan. Komunikasi yang terjalin dengan baik dengan pemilik membuat karyawan merasa menjadi bagian organisasi dan dihargai keberadaannya sehingga kinerja karyawan juga bisa ditingkatkan. Dengan demikian, <i>lack of direction</i> pun bisa diatasi dengan komunikasi yang lebih intens sehingga karyawan dan pemilik tidak berjalan sendiri-sendiri. 2. Kepala pabrik, kepala produksi maupun kepala divisi sebaiknya lebih memahami anak buahnya dengan lebih baik karena karyawan produksi tidak mungkin langsung menuju ke Pemilik jika ingin mengungkapkan suatu hal atau masalah yang disimpannya. Terlihat dari temuan bahwa banyak keluhan dan masalah karyawan yang tidak tersampaikan dan setiap kepala di pabrik belum terlihat memiliki hubungan yang erat dengan bawahannya.</p>

<p><i>Spirituality Training</i></p>	<p>Di UD.X hanya ada <i>value training</i> yang diadakan sekali saja saat karyawan baru diterima di UD.X.</p>	<p>Pemilik mengadakan <i>spirituality training</i> selama sekitar 5 minggu untuk menanamkan makna memberi karena untuk mencapai level spiritualitas, karyawan harus melepaskan egoisme yang melekat di dalam diri masing-masing. Dalam masa <i>spirituality training</i>, bisa diberikan <i>workshop</i> dengan tutor yang mengajarkan nilai-nilai spiritualitas serta merancang secara bersama program-program yang bisa menumbuhkan nilai-nilai spiritual dalam diri anggota organisasi</p>
-------------------------------------	---	---

Sumber : data internal badan usaha, diolah

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan memberikan rekomendasi atas penerapan sistem pengendalian manajemen yang berbasis spiritualitas untuk meningkatkan kinerja karyawan di UD.X. Beberapa masalah yang ditemukan pada perilaku kerja karyawan UD.X dapat diatasi dengan penerapan *spiritual value* sebagai landasan sistem pengendalian manajemen UD.X. *Spiritual value* berperan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menumbuhkan kesadaran dari dalam diri karyawan untuk bekerja bukan karena nilai material saja tetapi ada tujuan yang lebih tinggi yang ingin dicapai. *Spiritual value* bisa menciptakan *sharing power*, rasa keterikatan dan empati serta welas asih yang berguna untuk meningkatkan interaksi sosial dan koordinasi antar karyawan. Ketika karyawan telah bisa menginternalisasikan *spiritual value* di dalam dirinya, pekerjaan akan menjadi sebuah panggilan yang bisa menimbulkan semangat kerja bagi karyawan. Sistem pengendalian manajemen berperan untuk mengarahkan kepentingan dan tujuan karyawan agar tidak menyimpang dari organisasi. Kelemahan dan kelebihan dalam sistem pengendalian manajemen di UD.X memiliki implikasi masing-masing.

Keterbatasan yang ada pada penelitian ini yaitu pertama, penelitian ini hanya berfokus pada lingkup sistem pengendalian manajemen yang berbasis spiritualitas dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, penelitian ini tidak memperhatikan faktor lain yang bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kedua, Penelitian ini dilakukan pada badan usaha yang berskala kecil yaitu UD.X dengan pertimbangan kesesuaian topik dan kemudahan akses mendapatkan informasi sehingga karakteristik budaya yaitu *spiritual value* implementasinya tidak terlalu mendalam, tidak beragam dan kurang menonjol. *Spiritual value* hanya terlihat keunikannya di beberapa aktivitas

saja. Dari keterbatasan tersebut, harapan untuk penelitian selanjutnya dapat menunjukkan keterkaitan *spiritual value* dengan budaya badan usaha sehingga mendapatkan temuan baru yang lebih mendalami dampak *spiritual value* untuk kinerja badan usaha dan penelitian dilakukan pada keterkaitan *spiritual value* dengan budaya badan usaha sehingga mendapatkan temuan baru yang lebih mendalami dampak *spiritual value* untuk kinerja badan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, Bilal., Yuosre Badir., Umar S.Kiani., 2015. Linking Spiritual Leadership and Employee Pro - Environmental Behavior : The Influence of Workplace Spirituality, Intrinsic Motivation, and Environmental Passion. *Journal of Environmental Psychology*. 45 (2016), 79-88
- Aprisindo., 2011, Sejarah Asosiasi Persepatuan Indonesia [On-line]. Available : <http://www.aprisindo.or.id/id/tentang-kami/sejarah>, diakses 15 Februari 2016
- Ashmos, P. Donde., Dennis Duchon. 2000. Spirituality at Work: Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 134-144.
- Burack, H. Elmer. 1999. Spirituality in The Workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (4), 280-291.
- Duchon, Dennis., Donde A. Plowman. 2005. Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807 - 833
- Efferin, Sujoko., Bonnie S. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta: Elex Media, Gramedia
- Efferin, Sujoko. 2016. *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*. Jakarta: Yayasan Rumah Peneleh.
- Giacalone, A. Robert., Carole, L.J. 2004. A Values Framework for Measuring The Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 129-142
- Ivancevich, M. John., Robert Konopaske., Michael, T. M. 2008. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw Hill.
- Kinjerski, Val., Berna J. Skrypnek. 2006. Creating Organizational Conditions that Foster Employee Spirit at Work. *Leadership and Organizational Development Journal*, 27 (4), 280-295
- Marques, Joan F. 2008. Spiritual Performance from an Organizational Perspective The Starbucks Way. *Corporate Governance :The International Journal of Business in Society*, 8(3), 248-257
- Milliman, John., Andrew J. Czaplewski., Jeffery F. 2003. Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes : an exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (4), 426-447

Mitroff, Ian I., Elizabeth A. Denton. 1999. A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*

Robbins, P. Stephen., Timothy A.J., 2012. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc

Tempo. 2015. *Menteri Perindustrian Pacu Industri Sepatu*. [On-line]. Available: <https://bisnis.tempo.co/read/news/2015/10/06/090706907/>, diakses 15 Februari 2016.