

**PENERAPAN LEVERS OF CONTROL DALAM MENGATASI
PERMASALAHAN PERBEDAAN BUDAYA ANTARA
PEMILIK DAN TENAGA KERJA PADA UD. HM UNTUK
MENCIPTAKAN ETOS KERJA YANG EFEKTIF**

Dianasari Hariyanto

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Dianasarihariyanto7@gmail.com

Intisari : Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia memiliki kekayaan berupa keberagaman budaya didalamnya. Kekayaan budaya di Indonesia ditandai dengan adanya beragam etnis. Keberagaman budaya juga dapat dilihat di lingkungan tempat kerja. Salah satu badan usaha yang memiliki keragaman budaya adalah UD. HM. Pemilik UD. HM memiliki latar belakang etnis Tionghoa dan tenaga kerja UD. HM memiliki latar belakang etnis Madura. Penulisan skripsi termasuk *applied research* dimana penulis berharap dapat memberikan saran dan perbaikan terkait sistem pengendalian manajemen melalui penerapan *levers of control* pada UD. HM. Metode penelitian yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Cara pandang yang berbeda secara kultural antara harapan pemilik dengan latar belakang etnis Tionghoa dan tenaga kerja dengan latar belakang etnis Madura seringkali menimbulkan permasalahan pada badan usaha. Permasalahan tersebut antara lain : tenaga kerja yang sering datang terlambat dan membolos kerja, produktifitas tenaga kerja yang rendah, cara sifat kaku dan kasar, serta masalah waktu lembur. Guna meminimalkan konflik yang terjadi pada UD. HM, penulis memberikan rekomendasi perbaikan sistem pengendalian manajemen melalui penerapan *levers of control* dengan mengacu pada permasalahan antara pemilik dengan latar belakang etnis Tionghoa dan pekerja dengan latar belakang etnis Madura. Dengan rekomendasi tersebut diharapkan dapat menyempurnakan penerapan *levers of*

control pada UD. HM sehingga dapat meminimalkan konflik yang terjadi pada badan usaha.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, *Levers of Control*, Etos Kerja

Abstract : *Indonesia as the biggest archipelago in the world have many resources in the form of culture diversity in it. Culture diversity also can be seen in workplace. One of the business entity that have culture diversity is UD. HM. UD. HM's owner have Chinese culture as the background, while UD. HM's workers have Maduranese culture as the background. This study is an applied research where the writer hope can give recommendation and improvement about management control system through the application of levers of control in UD. HM. This study method used is interview, observation, and document analysis. Different point of view in culture between the owners Chinese background and the workers Maduranese culture often create problem to the business entity. Those problems are : workers often come late and not doing their job, the low productivity, stiff and rough behaviour, also overtime problems. To minimize the conflict from happening in UD. HM, writer give recommendation to improve management control system using the application of levers of control to refer to the problem in UD. HM, between the owner's Chinese culture and the worker's Maduranese culture. With this recommendation, hope it can improve the application of management control system through application of levers of control in UD. HM so it can minimize the conflict happening in the business entity.*

Keyword: Management Control System, Levers of Control, Work Ethic

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia memiliki kekayaan berupa keberagaman budaya didalamnya. Kekayaan budaya di Indonesia ditandai dengan adanya beragam etnis. Smith (2013) dalam Guibernau (2004) menyatakan bahwa komunitas etnis adalah suatu konsep yang digunakan untuk menggambarkan sekumpulan manusia yang memiliki nenek moyang yang sama dan ingatan sosial yang sama. Elemen-elemen kultural itu adalah keterkaitan dengan tempat tertentu, dan memiliki sejarah yang kurang lebih sama. Pengertian diatas dapat diartikan bahwa etnis merupakan sekumpulan manusia yang memiliki kesamaan ras, adat, agama, bahasa, keturunan dan memiliki sejarah yang sama sehingga mereka memiliki keterikatan sosial sehingga mampu menciptakan sebuah sistem budaya dan mereka terikat didalamnya.

Keberagaman budaya juga dapat dilihat di lingkungan tempat kerja. Salah satu badan usaha yang memiliki keragaman budaya adalah UD. HM. UD. HM merupakan badan usaha yang bergerak di bidang penggilingan padi yang berlokasi di kota Jember, Jawa Timur. Pabrik ini berdiri sejak tahun 1989. UD. HM termasuk salah satu pabrik penggilingan padi terbesar di kota Jember. UD. HM telah mengirimkan produksi beras tidak hanya di kota Jember, tetapi ke kota Surabaya, Jakarta, serta luar pulau Jawa seperti: Gorontalo dan Balikpapan. Pabrik ini mengolah sendiri hasil padi yang dikirim dari sawah menjadi butiran beras menggunakan teknologi mesin pengering. Produksi beras secara keseluruhan telah berbasis teknologi maju. Salah satu kunci penting berjalannya produksi padi terletak pada tenaga kerja. UD. HM memiliki total tenaga kerja mencapai 45 orang. Seluruh tenaga kerja yang dimiliki oleh UD. HM telah dibagi berdasarkan tugas masing – masing, sehingga diharapkan tidak ada rangkap fungsi jabatan.

Ibu E dan Bapak H selaku pemilik UD. HM, memiliki latar belakang etnis Tionghoa. Keduanya masih memegang teguh nilai – nilai yang diajarkan oleh turunan mereka dalam menjalankan kehidupan sehari – hari maupun dalam menjalankan bisnisnya. Pemilik UD. HM menjelaskan jika menganut nilai *chung* yang berkaitan dengan ketulusan dan kejujuran. Ibu E selaku pemilik UD. HM

menjelaskan bahwa nilai kejujuran dalam menjalankan sebuah bisnis sangat penting untuk dipegang teguh. Nilai kejujuran menjadi salah satu faktor kunci kesuksesan UD. HM hingga saat ini. Menjaga nilai kejujuran dalam menjalankan sebuah bisnis turut memiliki andil besar dalam menjaga hubungan baik dengan tenaga kerja, blandang (perantara antara petani dengan pemilik badan usaha), dan pelanggan. Nilai lain yang dianut oleh pemilik UD. HM adalah *qin jian* yang memiliki makna berhemat dan menampilkan kekayaan dalam kesederhanaan. Ibu E menjelaskan bahwa kesederhanaan mampu menjauhkan diri dari segala hal negatif seperti kesombongan, iri hati, dan sikap suka menghabiskan harta kekayaan. Selain itu, pemilik UD. HM juga menganut nilai *jing shen* yang diartikan sebagai nilai kehati – hatian dan kejelian disetiap pengambilan keputusan dan tindakan. Sikap kehati – hatian selalu dilakukan oleh Ibu E dan Bapak H selaku pemilik UD. HM dalam mengambil suatu tindakan, misalnya: menentukan harga jual beras kepada pelanggan dengan mempertimbangkan berbagai hal lainnya seperti berita ekonomi nasional, harga beras terbaru mengalami kenaikan atau penurunan, dan stok padi di setiap daerah. Ketika harga beras disetujui oleh pelanggan dimana harga yang diberikan telah memperhatikan berbagai aspek lainnya, diharapkan pemilik mampu memperoleh profit semaksimal mungkin.

Tenaga kerja pada UD. HM merupakan penduduk asli Madura dan menggunakan bahasa Madura dalam menjalankan aktifitas keseharian mereka. Najib (2005) menyatakan bahwa orang Madura merupakan ‘*the most favourable people*’ yang watak dan kepribadiannya patut dipuji dan dikagumi dengan setulus hati. Tidak ada kelompok masyarakat di muka bumi ini yang dalam menjaga perilaku dan moral hidupnya begitu berhati-hati seperti yang diperlihatkan oleh orang Madura. Mereka sangat bersungguh-sungguh dan lugu serta lugas di dalam berkata-kata. Oleh karena itu, kalau orang Madura menyatakan sesuatu maka demikianlah isi hati pikirannya, dan jika mengungkapkan suatu bentuk sikap tertentu biasanya karena memang begitulah muatan dalam batinnya.

Jonge & Nooteboom (2006) menyatakan bahwa sebagian besar paradigma masyarakat tentang karakteristik sifat etnis Madura adalah sifat negatif. Salah satu paradigma negatif mengenai karakteristik sifat etnis Madura adalah budaya *carok* dalam menyelesaikan suatu permasalahan. *Carok* adalah tindakan keji dan bertentangan dengan ajaran agama. Walaupun etnis Madura kental dengan ajaran agama Islam pada umumnya tetapi, secara individual banyak yang masih memegang tradisi *Carok*. *Carok* berasal dari bahasa Madura yang berarti bertarung dengan kehormatan. *Carok* merupakan jalan terakhir yang di tempuh oleh masyarakat etnis Madura dalam menyelesaikan suatu masalah menyangkut kehormatan. Penghormatan yang berlebihan atas martabat dan harga diri etnik seringkali menjadi akar penyebab dari berbagai konflik dan kekerasan yang terjadi.

Disamping paradigma negatif tentang karakteristik etnis Madura, Routledge (2007) mengemukakan bahwa etnis Madura suka bekerja keras memang terbukti dapat meningkatkan kesejahteraan kehidupan mereka. Cara sifat kaku dan kasar etnis Madura yang merantau ke daerah lain dikaitkan dengan rendahnya pendidikan orang – orang yang umumnya berasal dari daerah pedalaman. Citra kekerasan itu semakin diperkuat karena etnis Madura yang tidak berpendidikan tadi memiliki sifat yang berani bicara secara lantang dan terbuka. Keyakinan dan etos kerja yang tinggi pada etnis Madura membuat mereka tidak takut melakukan pekerjaan apa saja namun halal. Bagi etnis Madura, kebiasaan bekerja keras ditunjukkan dengan motivasi dan semangat kerja untuk mencapai hidup lebih baik. Semangat kerja etnis Madura dilandasi oleh pandangan hidup mereka. Pandangan hidup yang melandasi etos kerja masyarakat Madura dalam kaitannya dengan pengangguran tertuang pada ungkapan “*nampa cangkem mbe agelu to’ ot*” (bahasa Madura) artinya topang dagu dan memeluk lutut (pemalas atau tidak bekerja), dengan sebutan “*dang gadang*” (bahasa Madura) sebagai sesuatu yang sangat hina dan aib bagi keluarga jika seseorang menganggur. Sama halnya dengan etnis lain, etnis Madura sangat malu jika seseorang dalam keluarga sampai menganggur.

Hallahmi (1979) dalam Hite et. al (2015) menyatakan bahwa etos kerja berakar pada elemen sosial dan budaya. Sinamo (2011) menyatakan bahwa etos kerja merupakan perilaku – perilaku yang bernilai positif yang berlandaskan kepada keyakinan fundamental dan disertai dengan komitmen pada paradigm kerja yang integral. Cara pandang yang berbeda secara kultural antara harapan pemilik dengan latar belakang etnis Tionghoa dan tenaga kerja dengan latar belakang etnis Madura seringkali menimbulkan permasalahan didalam pelaksanaan kegiatan operasional badan usaha.

Permasalahan tenaga kerja dengan latar belakang etnis Madura berkaitan dengan etos kerja yang pertama menurut Bapak H dan Ibu E selaku pemilik dari UD. HM adalah pekerja sering terlambat saat datang bekerja tanpa adanya alasan yang jelas. Walaupun pemilik pabrik telah memberikan ketegasan waktu kedatangan pekerja, masih banyak pekerja yang datang terlambat setiap harinya. Selain itu, masih banyak pekerja tidak datang bekerja dikarenakan mengikuti kegiatan keagamaan, perkawinan, kegiatan syukuran, dan *ngarit* untuk memberi makan sapi peliharaan yang menjadi sumber investasi. Etnis Madura masih memegang teguh sikap gotong royong didalam budayanya dimana cenderung mementingkan kegiatan kemasyarakatan dibandingkan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dalam sebulan rata – rata tenaga kerja membolos bisa mencapai 3 – 4 kali. Kurangnya jumlah tenaga kerja menjadi masalah serius yang dihadapi pemilik pabrik pada saat musim panen raya tiba dan harga beras meningkat karena tidak dapat menjalankan kegiatan produksi secara maksimal.

Kedua, permasalahan tenaga kerja berkaitan dengan etos kerja menurut Bapak H dan Ibu E selaku pemilik dari UD. HM adalah rendahnya produktifitas tenaga kerja. Tenaga kerja tidak akan menjalankan kegiatan produksi pabrik apabila tidak ada perintah dari atasan. Selain itu, tenaga kerja yang tidak diawasi oleh atasan cenderung banyak yang beristirahat dan tidak melanjutkan kegiatan produksi. Hal ini menyulitkan pemilik apabila ada pekerjaan lain yang harus ditangani. Tenaga kerja UD. HM tidak memiliki kesadaran sendiri untuk melaksanakan tanggung jawabnya dalam bekerja.

Ketiga, permasalahan lain dari tenaga kerja UD. HM berkaitan dengan emosional para pekerja berdasar pada wawancara dengan Bapak H dan Ibu E selaku pemilik dari UD. HM. Tenaga kerja UD. HM dengan latar belakang etnis Madura memiliki tingkat emosional tinggi. Tenaga kerja mudah diprovokasi oleh orang lain sehingga tanpa berpikir secara rasional, tenaga kerja lebih menomor satukan emosi. Tingkat kecemburuan antar pekerja UD. HM juga tinggi berkaitan dengan upah. Tenaga kerja baru senang mencari masalah yang berkaitan dengan upah yang dianggapnya tidak sepadan dengan hasil kerja dan membandingkan dengan tenaga kerja lama.

Keempat, permasalahan etos kerja yang dihadapi oleh UD. HM menurut Bapak H dan Ibu E selaku pemilik dari UD. HM adalah masalah waktu lembur. Tenaga kerja pabrik tidak mau adanya waktu lembur kerja walaupun pemilik telah memberikan informasi jumlah upah lembur yang didapatkan besar. Tenaga kerja pulang bekerja sebelum sholat maghrib tiba dimana pekerjaan yang belum diselesaikan akan dilanjutkan keesokan harinya. Tingginya permintaan beras namun tidak diimbangi dengan totalitas tenaga kerja menjadi masalah serius yang belum ditemukan cara penyelesaiannya oleh pemilik UD. HM.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini adalah penelitian explanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai bagaimana mengatasi permasalahan perbedaan budaya pada UD. HM melalui penerapan levers of control untuk mewujudkan etos kerja yang efektif.

Manfaat penelitian ini adalah applied research, dikarenakan penelitian ini ditujukan untuk menyelesaikan masalah yang ada pada badan usaha serta peneliti ingin memberikan rekomendasi yang baik serta berguna pada badan usaha supaya dapat berkembang menjadi lebih baik dan mampu bersaing di dunia bisnis.

Mengingat luasnya pembahas mengenai penelitian tersebut, maka ruang lingkup penelitian ini adalah penerapan *levers of control* sebagai sistem pengendalian manajemen dalam mengatasi permasalahan pada UD. HM dengan

tatar belakang pemilik etnis Tionghoa dan tenaga kerja dengan latar belakang etnis Madura. Penelitian ini dilakukan pada pemilik UD. HM dengan latar belakang etnis Tionghoa dan tenaga kerja pada UD. HM dengan latar belakang etnis Madura.

Berdasarkan kategori, data penelitian ini merupakan *one shoot* karena dibuat pada kondisi saat penelitian dilakukan. Pengambilan data dilakukan dengan *interview* pemilik UD. HM dengan latar belakang etnis Tionghoa dan pekerja UD. HM dengan latar belakang etnis Madura, observasi, dan analisis dokumen berupa data absensi pekerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ibu E dan Bapak H dengan latar belakang keturunan Tionghoa senantiasa menjalankan nilai – nilai yang diajarkan oleh pendahulu mereka. Hal ini dapat dilihat pada hasil observasi, pemilik UD. HM meletakkan pigura bertuliskan kata – kata bijak, menghiasi ruangan kerja dengan patung – patung China yang dipercaya dapat membawa hoki atau peruntungan dalam seluruh pekerjaan, serta kertas bertuliskan bahasa China sebagai jimat penangkal keinginan orang untuk berniat jahat. Nilai – nilai dari para pendahulu digunakan oleh pemilik dalam menjalankan kegiatan bisnis mereka. Pemilik UD. HM percaya bahwa kunci kesuksesan dari bisnis yang mereka jalankan juga tidak terlepas dari penerapan nilai – nilai yang telah diajarkan oleh para pendahulu. Pemilik UD. HM menganut nilai *chung* yang berkaitan dengan ketulusan dan kejujuran. Nilai *chung* digunakan untuk menjaga hubungan baik dengan tenaga kerja, blandang (perantara antara petani dengan pemilik badan usaha), dan pelanggan. Nilai kedua adalah *qin jian* yang memiliki makna berhemat dan menampilkan kekayaan dalam kesederhanaan. Berdasarkan hasil wawancara dapat dilihat bahwa penampilan pemilik UD. HM sederhana tanpa menonjolkan perhiasan secara berlebihan. Nilai terakhir adalah *jing shen* yang diartikan sebagai nilai kehati – hatian dan kejelian disetiap pengambilan keputusan dan tindakan. Sikap kehati – hatian selalu dilakukan oleh Ibu E dan Bapak H selaku pemilik UD. HM dalam mengambil suatu tindakan, misalnya: menentukan harga jual beras kepada pelanggan dengan

mempertimbangkan berbagai hal lainnya seperti berita ekonomi nasional, harga beras terbaru mengalami kenaikan atau penurunan, dan stok padi di setiap daerah.

Namun, nilai - nilai tersebut masih sulit untuk diterapkan pada pekerja UD. HM karena adanya cara pandang yang berbeda secara kultural antara harapan pemilik dan pekerja UD. HM. Nilai – nilai yang diharapkan oleh pekerja menjadi kunci kesuksesan dalam menjalankan bisnis menjadi terhambat karena kurangnya peran aktif pekerja dalam pelaksanaan kegiatan operasional badan usaha. Sebagian besar nilai tersebut tidak dapat diterapkan karena masih rendahnya etos kerja pada UD. HM sehingga setiap pekerjaan tidak dapat secara maksimal pelaksanaannya.

Pekerja UD. HM dengan latar belakang etnis Madura juga masih memegang nilai budaya Madura dalam menjalankan kegiatan sehari – hari. Nilai budaya Madura yang pertama adalah kepatuhan terhadap agama yang kuat. Orientasi politik dan kepemimpinan lokal etnis Madura berkisar seputar determinasi agama (Islam) dalam memengaruhi perilaku politik etnis Madura melalui peran tokoh-tokoh informal seperti *kyai*. Nilai budaya Madura yang kedua adalah budaya gotong royong. Pekerja dengan latar belakang Madura sering kali membantu tetangga yang sedang mempersiapkan kegiatan perkawinan maupun membantu menggali kubur ketika ada tetangga yang meninggal. Nilai budaya Madura yang ketiga adalah cara pandang yang kaku dan kasar dalam menjalankan kehidupan sehari – hari. Apabila ada orang lain yang mengusik martabat dan harga diri, etnis Madura tidak segan – segan menggunakan *carok* sebagai pilihan terakhir untuk menyelesaikan konflik.

Perbedaan cara pandang secara kultural antara harapan pemilik dan pekerja UD. HM menyebabkan berbagai macam permasalahan pada kegiatan badan usaha. Permasalahan pertama akibat perbedaan budaya antara pemilik dengan latar belakang etnis Tionghoa dan tenaga kerja UD. HM dengan latar belakang etnis Madura adalah tenaga kerja sering terlambat dan membolos bekerja. Masih banyak pekerja tidak datang bekerja dikarenakan mengikuti kegiatan keagamaan, perkawinan, dan kegiatan syukuran. Etnis Madura masih

memegang teguh sikap gotong royong didalam budayanya dimana cenderung mementingkan kegiatan kemasyarakatan dibandingkan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dalam sebulan rata – rata tenaga kerja membolos bisa mencapai 3 – 4 kali. Permasalahan ini muncul karena nilai dalam budaya Tionghoa berkaitan dengan nilai *qin jian* yang berarti berhemat bertentangan dengan nilai gotong royong yang dilaksanakan oleh tenaga kerja UD. HM dengan latar belakang etnis Madura.

Permasalahan perbedaan budaya yang kedua adalah rendahnya produktifitas tenaga kerja. Pemilik dalam menjalankan kegiatan operasional badan usaha senantiasa menjalankan nilai *chung* yang memiliki makna ketulusan. Pemilik senantiasa mengawasi pekerja untuk memastikan pekerjaan berjalan dengan baik. Namun, tenaga kerja UD. HM tidak akan menjalankan kegiatan produksi pabrik apabila tidak ada perintah dari atasan. Pemilik UD. HM menyatakan bahwa setiap harinya pemilik memberikan perintah pelaksanaan tugas kepada tenaga kerja, kemudian pekerja akan melaksanakan tugas sesuai dengan tugas yang diberikan. Tenaga kerja yang tidak diawasi oleh atasan cenderung banyak yang beristirahat dan tidak melanjutkan kegiatan produksi. Selain itu, budaya gotong royong yang dilaksanakan oleh pekerja UD. HM juga menjadi salah satu alasan timbulnya permasalahan produktifitas tenaga kerja yang rendah.

Permasalahan perbedaan budaya yang ketiga adalah ketegangan dalam kegiatan operasional badan usaha. Cara sifat kaku dan kasar menyebabkan tenaga kerja mudah diprovokasi oleh orang lain. Tingkat kecemburuan antar pekerja UD. HM juga tinggi berkaitan dengan upah. Tenaga kerja baru senang mencari masalah yang berkaitan dengan upah yang dianggapnya tidak sepadan dengan hasil kerja dan membandingkan dengan tenaga kerja lama. Tingkat emosional pekerja yang tinggi tidak sejalan dengan nilai yang diterapkan oleh pemilik UD. HM yaitu: *chung*. Pemilik menjalankan nilai *jing shen* yang senantiasa diterapkan bagi pekerja UD. HM melalui pemilihan kata yang tepat karena pemilik tingkat emosional pekerja yang tinggi. Pemilik selalu berhati – hati dalam mengambil setiap

tindakan agar tidak menimbulkan masalah yang nantinya dapat menghambat pencapaian tujuan badan usaha. Sedangkan pekerja UD. HM dengan latar belakang etnis Madura lebih menomor satukan emosi tanpa berpikir secara rasional. Perbedaan cara pandang antara pemilik dan tenaga kerja menimbulkan permasalahan pada badan usaha yang menimbulkan ketegangan diantara keduanya.

Permasalahan perbedaan budaya yang keempat adalah masalah waktu lembur. Nilai budaya tionghoa berkaitan dengan nilai qin jian yang berarti berhemat tidak dapat dijalankan dalam kegiatan operasional badan usaha karena pekerja yang terburu – buru untuk pulang sehingga menyebabkan kesalahan sehingga pemilik harus mengeluarkan biaya lebih atas kesalahan tersebut. Tenaga kerja pabrik tidak mau adanya waktu lembur kerja walaupun pemilik telah memberikan informasi jumlah upah lembur yang didapatkan besar. Tenaga kerja pulang bekerja sebelum sholat maghrib tiba, dimana pekerjaan yang belum diselesaikan akan dilanjutkan keesokan harinya. Hal ini sesuai dengan budaya etnis Madura yang masih memegang teguh nilai keagamaan dalam menjalankan kegiatan sehari – hari.

Analisis Sistem Pengendalian Manajemen dan Kelemahan Sistem Pengendalian

Dalam keseharian menjalankan aktivitas operasi, Ibu E dan Bapak H selaku pemilik UD. HM menerapkan sistem pengendalian manajemen dalam aktivitas operasi walaupun pelaksanaannya masih sederhana. Berkaitan dengan *belief system*, visi dan misi yang dimiliki badan usaha ini hanya sebatas motivasi kerja bagi pemilik. Visi dan misi tidak dijelaskan kepada para pekerja guna mencapai tujuan perusahaan. Visi, misi, dan tujuan UD. HM yang tidak disampaikan membuat etos kerja menjadi rendah. Pemilik tidak memahami pentingnya penyampaian visi, misi, kredo, dan tujuan kepada bawahan yang dapat digunakan untuk menginspirasi karyawan serta mengendalikan karyawan agar tidak berperilaku oportunistik.

Boundary system yang berisikan batasan – batasan bagi tenaga kerja UD. HM, dimana masih banyak terjadi pekerja dengan latar belakang etnis Madura

yang belum memahami dengan benar makna penting dibuatnya sebuah peraturan didalam sebuah badan usaha. Etos kerja pekerja UD. HM yang rendah terbukti dari pekerja UD. HM belum bisa menilai tingkah laku atau kebiasaan untuk menilai mana yang benar atau salah. Peraturan yang dibuat untuk merealisasikan strategi perusahaan menjadi terhambat pelaksanaannya. Hal ini akan memberikan dampak bagi kurang maksimalnya peroleh profit pada UD. HM.

Diagnostic control system yang digunakan untuk mengubah *intended strategy* menjadi *realized strategy* pada UD. HM tidak dapat berjalan dengan maksimal. Masih ada sebagian strategi yang tidak dapat terealisasi secara maksimal karena motivasi para pekerja dengan latar belakang etnis Madura yang rendah sehingga tujuan organisasi juga tidak dapat tercapai secara maksimal.

Interactive control system juga tidak terlaksana dengan maksimal pada UD. HM. Tidak adanya komunikasi dua arah antara pemilik UD. HM dan tenaga kerja dengan latar belakang etnis Madura tidak mampu menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada UD. HM meskipun pemilik telah memberikan penghargaan terhadap nilai – nilai budaya yang dipegang oleh para pekerja. Para pekerja tidak memahami makna pemberian tindakan penghargaan terhadap budaya yang telah diberikan oleh pemilik.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada UD. HM, rekomendasi dari integrasi *kerangka levers of control* diharapkan dapat mewujudkan etos kerja yang efektif. *Belief system* dimaksudkan untuk mengkomunikasikan visi, misi, credo, dan tujuan organisasi bagi karyawan agar mudah untuk dipahami. Agar visi, misi, dan tujuan yang ada pada badan usaha itu dipahami oleh seluruh tenaga kerja, pemilik UD. HM mengkomunikasikan menggunakan bahasa yang mudah dipahami.

Boundary system dilaksanakan melalui *sharing forum*. Dimana pemilik UD. HM mengumpulkan seluruh pekerja UD. HM untuk mengkomunikasikan peraturan yang dibuat oleh UD. HM guna menciptakan kedisiplinan sikap atas tugas yang diberikan. Peran pemilik UD. HM untuk berpartisipasi dalam

penyampaian peraturan badan usaha dimana tidak hanya menarik pikiran karyawan melalui peraturan tetapi karyawan juga harus memiliki kesadaran pentingnya peraturan yang dibuat.

Diagnostic control system dilaksanakan dengan melakukan koreksi atas penyimpangan yang terjadi dan memastikan apakah strategi yang dibuat dapat terlaksana dengan baik. Koreksi yang dilakukan berkaitan dengan strategi yang belum terealisasi adalah memberikan *reward* bagi pekerja apabila mampu memenuhi target yang diberikan oleh pemilik UD. HM. Sistem *reward* ini diharapkan mampu meningkatkan motivasi pekerja dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta memenuhi target yang diberikan oleh pemilik.

Sedangkan, *interactive control system* dilaksanakan melalui *sharing forum*. *Sharing forum* dilakukan untuk mengkomunikasikan berbagai permasalahan pada UD. HM dengan pekerja yang memiliki latar belakang etnis Madura. Komunikasi ini berkaitan dengan seluruh masalah yang terjadi pada badan usaha agar ditemukan solusi penyelesaiannya dan pekerja memahami tindakan yang seharusnya dilakukan dalam pelaksanaan kegiatan operasional badan usaha. Selain itu, penerapan *interactive control system* dapat pula dilakukan melalui komunikasi informal antara pemilik dan tenaga kerja pada UD. HM. Komunikasi informal tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi pekerja sehingga mampu mencapai target yang hendak dicapai oleh pemilik UD. HM.

Rekomendasi bagi UD. HM

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada UD. HM, rekomendasi dari integrasi kerangka *levers of control* diharapkan dapat mewujudkan etos kerja yang efektif. *Belief system* dimaksudkan untuk mengkomunikasikan visi, misi, credo, dan tujuan organisasi bagi karyawan agar mudah untuk dipahami. Agar visi, misi, dan tujuan yang ada pada badan usaha itu dipahami oleh seluruh tenaga kerja, pemilik UD. HM seharusnya mengkomunikasikan nilai – nilai badan usaha menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh pekerja. *Boundary system* dilaksanakan melalui adanya peraturan yang dibuat oleh pemilik UD. HM sebagai

batasan bagi pekerja dengan latar belakang etnis Madura. Namun, pelaksanaan *boundary system* juga perlu diikuti dengan tindakan mempertegas peraturan sehingga tenaga kerja UD. HM dengan latar belakang etnis Madura memiliki kesadaran akan pentingnya peraturan dibuat. Selain itu, komunikasi secara aktif yang dilakukan pemilik kepada tenaga kerja membuat pekerja menghormati aturan organisasi. *Diagnostic control system* dilaksanakan dengan melakukan koreksi atas penyimpangan yang terjadi dan memastikan apakah strategi yang dibuat dapat terlaksana dengan baik. Pembinaan terhadap strategi – strategi badan usaha yang belum terealisasi menjadi sarana pembelajaran bagi pemilik UD. HM untuk mengambil keputusan agar seluruh tindakan pekerja sejalan dengan pencapaian tujuan badan usaha. Sedangkan, *interactive control system* dilaksanakan dengan melaksanakan komunikasi dua arah antara pemilik UD. HM dan tenaga kerja dengan latar belakang etnis Madura. Komunikasi dalam menghasilkan rencana tindakan dapat digunakan untuk meminimalisasi permasalahan yang terjadi pada UD. HM.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penerapan *levers of control* pada UD. HM akan berjalan secara maksimal melalui pengintegrasian keempat kerangka tuas dalam *four levers of control* yaitu: *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* guna menyelesaikan permasalahan antara pemilik dengan latar belakang etnis Tionghoa dan tenaga kerja dengan latar belakang etnis Madura guna menciptakan etos kerja yang efektif dalam badan usaha. Selain itu, etos kerja perlu dipahami dengan kaca mata budaya bukan untuk menghakimi bahwa budaya Madura tidak profesional tetapi untuk melihat cara pandang yang berbeda secara kultural antara harapan pemilik dan karyawan Madura.

Keterbatasan peneliti didalam menerjemahkan bahasa Madura menjadi kendala yang cukup berarti untuk mengumpulkan informasi sehingga diharapkan untuk penelitian selanjutnya lebih jelas dalam memberikan makna atas data yang didapatkan. Selain itu, keterbatasan dokumen yang diberikan oleh pemilik badan usaha juga menjadi keterbatasan peneliti dalam melakukan pembahasan

permasalahan badan usaha. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya mampu mencari badan usaha yang lebih kooperatif dalam memberikan dokumen sehingga dapat memperluas ruang lingkup penelitian yang terjadi pada badan usaha dikaitkan dengan hasil kinerja badan usaha melalui analisis dokumen jumlah kuantitas produksi. Peneliti dapat melakukan pembahasan keterkaitan masalah yang terjadi dengan hasil kinerja dari badan usaha melalui analisis dokumen yang didapat. Melalui pengumpulan data secara lebih mendalam diharapkan peneliti mampu memahami permasalahan yang terjadi pada badan usaha sehingga dapat mencari rekomendasi yang sesuai bagi badan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Faizin. 2015. Sikap Hidup Masyarakat Madura dalam Kumpulan Cerpen Mata Blater
Karya Mahwi Air Tawar. Jurnal Keilmuan Bahasa, Sastra, dan Pengajarannya
Volume 1 (2), hlm 163-172.
- Guibernau, Montserrat. 2004. *Anthony D. Smith on Nations and National Identity: a Critical Assessment*. Vol 10, pp. 125 – 141.
- Herbert, Ian . 2009. *Business Transformation Through Empowerment and the Implications for Management Control Systems*, Journal of Human Resource Costing & Accounting. Vol. 13 (3), pp. 221 – 244.
- Hite, Dwight M., et. al. 2015. *Examining the Influence of Transculturation on Work Ethic in the United States*. Cross Cultural Management. Vol. 22 (1), pp. 145 – 162.
- Hooper, Trevor and Efferin, S. 2007. *Management Control, Culture and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company*. Accounting Organizations and Society. Vol 32: pp. 223 – 262.
- Hoque, Zahirul and Chia, Maybelle. 2012. *Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting*. Qualitative Research in Accounting & Management. Vol. 9: pp. 123 – 145.
- Miller , Michael J., et. al. 2002. *The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory*. Journal of Vocational Behavior. Vol. 59, pp. 1–39.
- Morsing, Mette and Oswald, Dennis. 2009. *Sustainable Leadership: Management Control Systems and Organizational Culture in Novo Nordisk A/S*. Corporate Governance: The international journal of business in society. Vol. 9 (1), pp. 83 – 99.
- Ramos, Miguel Martínez and Hidalgo, Fernando Gutiérrez. 2003. *From Diagnostic to Interactive Style of Management Control*. Management Research News. Vol. 26 (5), pp. 21 – 31.

- Routledge. 2007. *Indonesia and the Malay World; The Power of The Senses: Ethnicity, History and Embodiment in East Java, Indonesia*. Vol 35 (102), pp.183 – 210.
- Schein, Edgar. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3th ed. John Wiley & Sons, Inc: Market Street, San Francisco.
- Sheehan, Norman T. 2006. *Want to Improve Strategic Execution? Simons Says Levers*. *Journal of Business Strategy*. Vol. 27 (6), pp. 56 – 64.
- Sinamo, Jansen. 2011. *Delapan Etos Kerja Profesional*. Jakarta: Institut Darma Mahandika.
- Sisaye, Seleshi. 2005. *Management control systems and organizational development*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26 (1), pp. 51 – 61.
- Smith, Kim Langfield. 1997. *Management Control Systems and Strategy: A Critical Review*. *Accounting Organizations and Society*. Vol. 22 (2), pp. 207-232.
- Tuomela, Tero Seppo. 2005. *The Interplay of Different Levers of Control: A Case Study of Introducing a New Performance Measurement System*. *Management Accounting Research*. Vol16, pp. 293–320.
- Widener, Sally K. 2007. *An Empirical of The Levers of Control Framework*. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 32, pp. 757–788.