

**PERBAIKAN YANG PERLU DILAKUKAN DALAM PENERAPAN *PERSONNEL*
DAN *CULTURAL CONTROL* BERBASIS FILOSOFI KEPEMIMPINAN HASTA
BRATA UNTUK MENGATASI CONTROL PROBLEM
PADA PO “MAHKOTA” DI KEDIRI.**

Sukma Indah Pratiwi

Abstract - This research intends to explain and predict the relationship between philosophy of leadership and informal control systems to solving control problem. this research has the goal to find out how leadership's philosophy of Hasta Brata affect the application of informal control system. The existence of informal control system which is influenced by the philosophy of leadership that can solve the control problem. This research is applied research with a qualitative approach. This research seek to provide recommendations for control and troubleshoot problems, that need to improve implementation of the informal control system and leadership of philosophy Hasta Brata at PO "Mahkota" which has not been fully implemented. The results of this research found that there are 4 control problems that existed at the PO "Mahkota". Control problems occur due to weak control system especially informal control system. The weakness of the leadership to be one factor in the control problem. Philosophy Hasta Brata give a value added to the organizational culture and leadership so that leaders can implement more effective informal control system to solve the control problem.

Keywords: control problem, cultural control, organizational Culture, personnel control, philosophy Hasta Brata

PENDAHULUAN

Nilai-nilai budaya Jawa dipengaruhi oleh sikap mental orang-orang Jawa sebagai pandangan hidupnya yang merupakan acuan bertindak dalam kehidupan. Jong (1976) menyatakan bahwa "Unsur sentral kebudayaan Jawa adalah sikap *riila* (rela), *nrima* (menerima), dan *sabar*". Salah satu nilai budaya Jawa yang unik adalah filosofi. Filosofi adalah studi tentang seluruh fenomena kehidupan dan pemikiran manusia secara kritis dan dijabarkan dalam konsep mendasar (Meliono, 2007).

Dalam wacana kepemimpinan Jawa, salah satu konsep kepemimpinan yang paling populer sebenarnya adalah Hasta Brata. Konsep ini termuat dalam berbagai karya sastra, antara lain Serat Ramayana, Serat Ramajarwa, Serat Nitisruti, Serat Tumuruning Wahyu Maya, dan Serat Makutharama (Endraswara, 2013). Hasta Brata adalah simbol alam semesta. Arti harfiahnya “delapan simbol alam”, tetapi sejatinya menyiratkan keharmonisan sistem

alam semesta. Pada hakikatnya kedelapan sifat tersebut merupakan manifestasi keselarasan yang terdapat pada tata alam semesta yang diciptakan Tuhan, dan manusia harus menyelaraskan diri dengan tata alam. Delapan simbol alam itu adalah: bulan, api, bintang, bumi, angin, mendung, matahari, air. Mengambil kedelapan simbol alam sebagai contoh, itulah inti ajaran Hasta Brata, sebagai pedoman tingkah laku seorang raja.

Filosofi Hastabrata merupakan salah satu konsep referensi kepemimpinan yang ideal sebab didalamnya mengandung *leadership power* yang memiliki kelebihan sifat yaitu kemanusiaan yang manusiawi dari seorang pemimpin (Yasusastra, 2011). Selain mengandung *leadership power*, Menurut Suyami (2008) sesuai dengan konsep ajaran dari serat sastra cetha dan Hasta brata yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan resiprositas antara Raja (Pemimpin), Negara (Wilayah) dan Rakyat (Bawahan), dimana ketiganya harus saling mendukung dan menciptakan hubungan timbal balik yang sinergis untuk membuat proses kepemimpinan berjalan efektif.

Filosofi dapat menjadi nilai dalam budaya organisasi. Terdapat beberapa hal yang dapat memengaruhi budaya organisasi (Sutanto, 2013). Salah satu yang dapat memengaruhi budaya organisasi adalah filosofi kepemimpinan. Budaya organisasi yang dipengaruhi oleh kepemimpinan akan menghasilkan sistem pengendalian informal, namun sistem pengendalian akan berbeda untuk organisasi yang berbeda, terutama bila ditinjau dari kultur organisasional atau budaya organisasi (Hofstede, Neujen & Sanders, 1990).

SPM (Sistem Pengendalian Manajemen) menjadi sistem kontrol dan strategi untuk menyelaraskan kepentingan pribadi dan kepentingan badan usaha. Menurut Merchant dan Van Der Stede (2003) pengendalian SPM dibagi menjadi dua kategori besar, yaitu pengendalian formal dan informal. Pengendalian formal berbentuk *result* dan *action control*. Pengendalian informal berbentuk *personnel* dan *cultural control*. SPM merupakan sistem

yang digunakan oleh manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu tujuan penerapan SPM adalah mengurangi *control problem*.

Berdasarkan latar belakang diatas, filosofi Hasta Brata memberikan *leadership power* serta menciptakan hubungan saling mendukung serta timbal balik antara pemimpin, karyawan dan badan usaha. Adanya hubungan saling mendukung dan timbal balik maka pemimpin menerapkan sistem pengendalian informal yang lebih efektif karena mampu menyelaraskan kepentingan karyawan dan kepentingan badan usaha. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa perbaikan apa yang harus dilakukan dalam penerapan *personnel* dan *cultural control* yang berbasis filosofi kepemimpinan Hasta Brata dalam badan usaha untuk mengatasi *control problem*. Badan usaha yang dijadikan objek penelitian adalah badan usaha yang bergerak dibidang jasa transportasi khususnya bus pariwisata PO "Mahkota" yang terletak di Kediri.

Main research question yang diangkat dalam penelitian ini adalah "Bagaimana perbaikan yang perlu dilakukan dalam penerapan *personnel* dan *cultural control* berbasis filosofi kepemimpinan Hasta Brata untuk mengatasi *control problem* pada PO Mahkota di Kediri?"

RQ tersebut dijabarkan dalam beberapa *mini research question* yaitu:

1. Bagaimana kepemimpinan, *personnel*, *cultural control* dan *control problem* yang ada pada PO "Mahkota"?
2. Bagaimana kelebihan dan kekurangan dari kepemimpinan terhadap *personnel*, *cultural control* yang ada pada PO "Mahkota"?
3. Bagaimana kepemimpinan, *personnel* dan *cultural control* memenuhi filosofi Hasta Brata dalam mengatasi *control problem* pada PO "Mahkota"?
4. Perbaikan apa saja yang masih harus dilakukan dalam *personnel* dan *cultural control* agar dapat mengatasi *control problem* terkait dengan filosofi kepemimpinan Hasta Brata di PO "Mahkota"?

KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Sistem Pengendalian Manajemen

Anthony dan Reece (1989:824) menyatakan sistem pengendalian manajemen merupakan “*influence members of the organization to implement the organization*”. Menurut Merchant dan Van Der Stede (2007) SPM merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan cara membandingkan standar kerja yang telah ditetapkan dengan hasil kinerja yang ada, kemudian melakukan langkah korektif jika diperlukan.

Dapat disimpulkan bahwa SPM adalah fungsi yang penting dan *critical* dalam suatu badan usaha karena SPM dapat memengaruhi kinerja badan usaha seperti yang diungkapkan oleh Anthony dan Reece. Merchant dan Van Der Stede (2007) menyatakan “*Management control is a critical function in organization. Management control failures can lead to large financial losses, reputation damage, and possibly even to organizational failure.*”

Menurut Merchant dan Van Der Stede (2003) alat pengendalian SPM dibagi menjadi dua kategori besar, yaitu pengendalian formal dan informal. Pengendalian formal berbentuk *result* dan *action control*. Pengendalian informal berbentuk *personnel* dan *cultural control*.

Control Problem

Merchant dan Van der Stede (2007) terdapat 3 masalah dalam pengendalian, yaitu:

1. *Lack of directions* (tidak tahu)

Masalah ini terjadi saat karyawan tidak menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik karena kurangnya sosialisasi maupun arahan dari pihak manajemen. Karyawan merasa kesulitan memahami keinginan manajemen dan apa yang menjadi tujuan organisasi secara keseluruhan akibat kurangnya komunikasi dari pihak manajemen.

2. *Motivational problem* (tidak mau)

Karyawan telah memahami apa yang diharapkan oleh organisasi, namun beberapa karyawan memilih untuk tidak melakukan seperti yang diharapkan organisasi. Karyawan

memilih untuk melakukan tindakan yang sesuai keinginannya sekalipun hal tersebut bertentangan dengan keinginan pihak manajemen atau tujuan organisasi.

3. *Personal limitation* (tidak mampu)

Karyawan mengetahui apa yang diharapkan oleh organisasi dan memiliki motivasi untuk tampil baik namun tidak dapat melakukan pekerjaan dengan baik karena adanya keterbatasan dari individu tersebut. Masalah ini meliputi ketidakmampuan karyawan melakukan tugas dan tanggung jawab. Hal ini dapat terjadi karena beberapa faktor, misalnya prosedur perekrutan karyawan yang kurang baik, kurangnya kecerdasan, pelatihan, pengalaman, stamina, maupun kurangnya dukungan dari pihak manajemen.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Schein (2010) Budaya merupakan sebuah fenomena dinamis dan struktur latar belakang koersif yang mempengaruhi kita dalam berbagai cara. Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang memengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya (Hofstede, 1986:21). Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota (Beach, 1993:12).

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain agar dapat memahami tugas apa yang harus diselesaikan dan bagaimana mengerjakannya, hal ini dilakukan agar individual dan badan usaha dapat mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010: 6). Definisi ini tidak hanya mencakup upaya memengaruhi dan memfasilitasi bawahan, tetapi juga memastikan bahwa telah mempersiapkan karyawannya untuk memenuhi tantangan di masa depan (Yukl, 2010).

Filosofi Kepemimpinan Hasta Brata

Hasta Brata adalah delapan prinsip kepemimpinan sosial yang meniru filosofi/sifat alam (Endraswara, 2013). Hasta Brata, adalah *wejangan* tentang *darmaning ratu gung*

binathara atau ajaran untuk membangkitkan semangat. Hasta berarti delapan dan brata berarti bertapa atau memenuhi kewajiban. Hasta Brata dimaknai sebagai kewajiban seorang pemimpin yang bijak dalam menghadapi rakyat yang multikultural (Suwarni, 2010). Hasta Brata memuat 8 filosofi yaitu:

1. *Laku hambeging candra* (sifat bulan):

Menurut Suwarni (2010), bahwa seorang pemimpin harus memiliki watak seperti dewa bulan. Dia memberikan penerangan dalam kegelapan. Pemimpin harus dapat menciptakan suasana gembira dan damai. Menurut Yasadipura I (1729-1803M), Seperti sifat bulan yang terang dan sejuk, seorang pemimpin mampu menawan hati rakyatnya dan dalam keputusannya yang tidak menimbulkan potensi konflik. Watak rembulan menggambarkan nuansa keindahan spiritual yang mendalam. Selalu *eling* dan *waspadha*, selalu mengarahkan perhatian batinnya senantiasa berpegang pada harmonisasi dan keselarasan terhadap hukum alam. Dapat disimpulkan, pemimpin yang memiliki sifat bulan adalah seorang pemimpin yang mampu menciptakan suasana gembira, damai dan dalam membuat keputusan yang tidak menimbulkan konflik.

2. *Laku hambeging dahana* (sifat api):

Menurut Suwarni (2010), pemimpin harus mampu menegakkan keadilan, dikaitkan dengan pemberantasan kejahatan. Siapa pun yang melanggar undang-undang harus dipidana setimpal dengan kesalahannya. Menurut Endraswara (2010) seorang pemimpin harus tegas seperti api yang sedang membakar. Namun pertimbangannya berdasarkan akal sehat yang bisa dipertanggungjawabkan, sehingga tidak membawa kerusakan di muka bumi. Menurut Yasadipura I (1729-1803M), seperti sifat api, energi positif seorang pemimpin diharapkan mampu menghangatkan hati dan membakar semangat rakyatnya mengarah kepada kebaikan, memerangi kejahatan, dan memberikan perlindungan kepada rakyatnya. Agni atau api atau *dahana* yang diambil adalah sisi positif dari watak api yakni Bathara Brahma. Seseorang mampu menyelesaikan semua masalah yang menjadi tanggungjawabnya secara adil (*mrantasing gawe*). Dapat disimpulkan, pemimpin yang memiliki sifat api adalah seorang pemimpin

yang berani dan tegas memberikan sanksi kepada siapa yang bersalah namun juga mampu menghangatkan hati serta memberikan semangat kepada rakyatnya.

3. *Laku hambeging kartika* (sifat bintang):

Menurut Suwarni (2010), bahwa seorang pemimpin harus takwa kepada Tuhan YME, dan menjadi teladan bagi masyarakat, bercita-cita tinggi, dengan semboyan *mamayu hayuning bawana*, demi kesejahteraan. Menurut Endraswara (2013) maknanya, seorang pemimpin harus tetap percaya diri meski pun dalam dirinya ada kekurangan. Ibarat bintang-bintang di angkasa, walaupun sangat kecil tapi dengan optimis memancarkan cahayanya, sebagai sumbangan terhadap kehidupan. Seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan, menjadi contoh, menjadi teladan dan mampu memberi petunjuk bagi orang yang dipimpinnya. Dapat disimpulkan, pemimpin yang memiliki sifat bintang adalah seorang pemimpin yang bertakwa kepada Tuhan YME, bercita-cita tinggi yang mampu mengarahkan karyawannya sehingga dapat menjadi contoh teladan.

4. *Laku hambeging kisma* (sifat bumi):

Menurut Suwarni (2010), bumi pertiwi itu sabar, adil, pemurah dan pengasih. Sama halnya seperti bumi, seorang pemimpin harus memberikan kesejahteraan dan kemakmuran bagi rakyatnya. Menurut Endraswara (2013), seorang pemimpin yang selalu berbelas kasih dengan siapa saja. Menurut Yasadipura I (1729-1803M), seperti halnya bumi, seorang pemimpin berusaha untuk setiap saat menjadi sumber kebutuhan hidup bagi rakyatnya. Pemimpin harus mengerti apa yang dibutuhkan oleh rakyatnya dan memberikan kepada siapa saja tanpa pilih kasih. Meski selalu memberikan segalanya kepada rakyatnya, pemimpin tidak menunjukkan sifat sombong atau angkuh. Dalam terminologi Jawa kaya hati disebut *sabardrono*, *ati jembar*, *legawa* dan *lembah manah*. Rela menghidupi dan menjadi sumber penghidupan seluruh makhluk hidup. Bumi secara alamiah juga berwatak melayani segala yang hidup. Bumi dengan unsur tanahnya bersifat dingin tidak *kagetan* dan *gumunan*, sebaliknya bersifat luwes (fleksibel) mudah adaptasi dengan segala macam situasi dan kondisi tanpa harus merubah unsur-unsur tanahnya. Dapat disimpulkan, pemimpin yang memiliki

sifat bumi adalah seorang pemimpin sabar, adil, pemurah, pengasih dan tidak sombong. Seorang pemimpin juga harus memerhatikan kesejahteraan dan kemakmuran rakyatnya dengan cara mengerti apa yang dibutuhkan oleh rakyatnya dan memberikan kepada siapa saja tanpa pilih kasih.

5. *Laku hambeging samirana* (sifat angin):

Menurut Suwarni (2010), pemimpin harus memberikan kesejukan bagi rakyat. Angin bertiup menyejukkan. Pemimpin harus mampu memberikan solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi rakyat. Menurut Endraswara (2013), seorang pemimpin harus berjiwa teliti di mana saja berada. Baik buruk rakyat harus diketahui oleh mata pemimpin, tanpa menggantungkan laporan dari bawahan saja. Maruta atau angin atau udara. Mengambil sisi positif dari watak angin Bathara Bayu. Angin memiliki watak selalu menyusup di manapun ada ruang yang hampa, walau sekecil apapun. Angin mengetahui situasi dan kondisi apapun dan bertempat di manapun. Kedatangannya tidak pernah diduga, dan tak dapat dilihat. Seseorang yang berwatak *samirana* atau angin, maknanya adalah selalu meneliti dan menelusup di mana-mana, untuk mengetahui masalah sekecil apapun yang ada di dalam masyarakat, bukan hanya atas dasar kata orang. Watak angin sangat teliti dan hati-hati, penuh kecermatan, sehingga seorang yang berwatak angin akan mengetahui berbagai persoalan dengan data-data yang cukup *valid* dan akurat. Sehingga menjadi orang yang dapat dipercaya dan setiap ucapannya dapat dipertanggungjawabkan. Dapat disimpulkan, pemimpin yang memiliki sifat angin adalah seorang pemimpin yang memahami permasalahan yang ada kemudian memberikan solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi rakyatnya.

6. *Laku hambeging mendhung* (sifat mendung):

Menurut Suwarni (2010), Awan mendung memang menakutkan. Tetapi awan juga memberikan kegembiraan bagi makhluk hidup. Mendung selalu menaburkan hujan. Pemimpin harus berwibawa tetapi tidak menakutkan, sehingga timbul sikap *ajrih asih*, dan membagikan rezeki kepada rakyat secara merata. Dapat disimpulkan, pemimpin yang

memiliki sifat mendung adalah seorang pemimpin yang berwibawa serta disegani namun tetap memerhatikan hak rakyat.

7. *Laku hambeging surya* (sifat matahari):

Menurut Suwarni (2010), bahwa seorang pemimpin harus mengikuti watak dewa matahari. Pemimpin harus sabar dan setia, panas yang membara di musim kemarau, mampu memberikan kekuatan pada rakyatnya. Menurut Endraswara (2013), seorang pemimpin harus memberi inspirasi pada bawahannya ibarat matahari yang selalu menyinari bumi dan memberi energi. Matahari bersifat menerangi sehingga, seseorang yang berwatak matahari akan selalu menjadi penerang di antara sesama sebagaimana watak Bathara Surya. *Lakuning srengenge*, seseorang harus teguh dalam menjaga tanggungjawabnya kepada sesama. Dapat disimpulkan pemimpin yang memiliki sifat matahari adalah seorang pemimpin ibarat perjalanan matahari yang berjalan pelan dalam arti hati-hati tidak terburu-buru (*kemrungsung*), langkah yang pasti dan konsisten pada orbit yang telah dikodratkan Tuhan (*istikomah*) selain itu pemimpin yang setia serta mampu memberikan inspirasi kepada rakyatnya.

8. *Laku hambeging tirta* (sifat air):

Menurut Suwarni (2010), air identik dengan laut. Seorang pemimpin harus berwatak samudera dalam arti berwawasan luas, bisa meredam berbagai masalah, tanggap, pemaaf, dan menentramkan jiwa rakyat. Menurut Endraswara (2013) seorang pemimpin harus adil seperti air yang selalu rata permukaannya. Keadilan yang ditegakkan bisa memberi kecerahan ibarat air yang membersihkan kotoran (Khakim, 2007: 83-84). Seorang pemimpin hendaknya luas hati, tidak mudah tersinggung bila dikritik, tidak terlena oleh sanjungan, dan mampu menampung segala aspirasi rakyat. Tirta atau air berwatak selalu rendah hati dalam perilaku badan (*solah*) dan perilaku batin (*bawa*) atau *andhap asor*. Selalu menempatkan diri pada tempat yang rendah, umpama perilaku dinamakan rendah hati (*lembah manah*) dan sopan santun (*andhap asor*). Orang yang berwatak air akan selalu rendah hati, mawas diri, bersikap tenang, mampu membersihkan segala yang kotor. Air selalu mengalir mengikuti lekuk alam yang paling mudah dilalui menuju samodra. Dapat disimpulkan pemimpin yang memiliki sifat

air adalah seorang pemimpin yang tenang, berwawasan luas, tanggap, tidak mudah tersinggung bila dikritik, tidak terlena oleh sanjungan, dan yang paling utama adalah mampu menampung segala aspirasi rakyat

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory* karena penelitian ini berusaha menjelaskan dan memprediksi hubungan antara filosofi kepemimpinan dan sistem pengendalian informal dalam mengatasi *control problem*. Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu bagaimana filosofi khususnya filosofi kepemimpinan Hasta Brata memengaruhi sistem pengendalian informal. Adanya Sistem pengendalian informal yang dipengaruhi oleh filosofi kepemimpinan maka dapat mengatasi *control problem*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena penelitian ini terlibat langsung pada obyek penelitian. Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah melakukan survei. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan melakukan wawancara dan observasi. Observasi dilakukan pada bulan September hingga desember dan saat jam kerja, hal ini dimaksudkan agar benar-benar mengetahui keadaan badan usaha yang sebenarnya.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum Badan Usaha

PO "Mahkota" didirikan pada tahun 2011 di desa Plemahan kota Kediri, oleh Pak Buat Santoso atau disapa Pak San. PO "Mahkota" merupakan badan usaha bergerak dalam bidang jasa pariwisata yang menyediakan layanan bus pariwisata. Pada awalnya bus yang dibeli hanya 1 unit namun hingga 2014 bus bertambah hingga menjadi 17 unit. Hal ini membuktikan bahwa usaha PO "Mahkota" semakin berkembang. PO "Mahkota" tidak memiliki visi dan misi secara tertulis namun memiliki slogan sebagai ciri khas bisnis yaitu "Anda Puas Kamipun Senang". PO "Mahkota" tidak memiliki struktur organisasi secara formal namun

batas wewenang dapat dilihat dari fungsi masing-masing karyawan. Pada PO “Mahkota” pimpinan merupakan pemilik badan usaha dan bertindak sebagai *top manager* pada PO “Mahkota”. Pimpinan membawahi 3 jabatan yaitu auditor, manager operasional dan manager perbengkelan. Manager operasional merangkap sebagai marketing yang membawahi 3 jabatan yaitu kru, kasir dan administrasi. Kru terdiri dari sopir beserta cadangan dan kernet beserta cadangan. Pada PO “Mahkota” fungsi kasir merangkap sebagai administrasi

Kepemimpinan dari pimpinan PO “Mahkota”

Dalam hal kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang ada pada pimpinan dapat dikatakan karismatik karena *image* pimpinan yang sederhana dan ramah menyebabkan para karyawan *ngajeni* atau menghormati pimpinan. Pribadi pimpinan yang terkenal sederhana dan ramah memberikan kesan yang baik di mata karyawannya. Pimpinan juga memiliki pengalaman dalam hal memimpin karena selain sebagai pimpinan PO “Mahkota”, pimpinan merupakan ketua dari sebuah koperasi.

Menurut pimpinan karakteristik positif dari bawahannya khususnya kru adalah taat pada peraturan namun dulu pada saat awal-awal mendirikan bisnis bawahannya kurang disiplin. Namun pernyataan tersebut berbeda dengan bagian administrasi yang menjelaskan bahwa masih ada beberapa kru yang kurang disiplin dalam waktu terkadang ada komplain dari penumpang karena sikap kru yang tidak menyenangkan dalam perjalanan. Karyawan juga memiliki harapan untuk badan usaha dan pimpinannya. Namun harapan setiap karyawan berbeda-beda hal ini terjadi karena belum adanya visi dan misi badan usaha secara tertulis.

Budaya Organisasi PO “Mahkota”

Kepemimpinan yang ada pada pimpinan memengaruhi pembentukan budaya organisasi yang ada pada PO “Mahkota”. Pembentukan budaya organisasi terdiri dari Lingkungan usaha, nilai-nilai, ritual dan jaringan budaya. Lingkungan usaha terkait dengan kelangsungan hidup badan usaha. Hasil atau kinerja akan memuaskan apabila pelanggan puas dan permintaan terus meningkat memenuhi bahkan melebihi target. Namun seringkali bus

yang tersedia tidak mencukupi permintaan pelanggan. Kebijakan melakukan pembelian bus baru akan dilakukan awal tahun depan sebagai pemenuhan permintaan.

Nilai dasar yang dijadikan pedoman oleh karyawan PO “Mahkota” tertera pada slogan PO. Slogan PO “Mahkota” berbunyi “Anda Puas Kamipun Senang”. Ritual atau acara rutin yang dapat memperkuat nilai-nilai utama organisasi dilakukan setiap 2 bulan sekali dalam kegiatan evaluasi. Acara rutin tersebut dilakukan sebagai media *sharing*. Adanya acara rutin *slametan* juga dilakukan setiap ada pembelian bus baru. Hal ini sebagai upacara keselamatan yang menghormati adat Jawa. Jaringan budaya menjadi alat komunikasi informal yang dapat memengaruhi perilaku karyawan. Salah satu jaringan budaya adalah Bahasa. Bahasa yang digunakan sehari-hari adalah Bahasa Jawa *kromo inggil* dan *ngoko*. Pada PO “Mahkota” kebiasaan seperti menyapa “*monggo*” atau “*nuwun sewu*” kepada siapapun baik yang dikenal maupun yang tak dikenal dalam lingkungan badan usaha.

Sistem Pengendalian Informal PO “Mahkota”

SPM adalah fungsi yang penting dan *critical* dalam suatu badan usaha karena SPM dapat memengaruhi kinerja badan usaha.

a. Personnel Control di PO “Mahkota”

Personnel control juga dapat menimbulkan *self-monitoring* dalam diri masing-masing karyawan. Metode yang dapat digunakan adalah:

1. Selection and placement

Penerimaan karyawan dilakukan berdasarkan lowongan kerja yang dibuka oleh PO “Mahkota”. Kualifikasi yang harus dipenuhi tergantung jenis pekerjaan yang dibutuhkan. Kru terdiri dari sopir beserta cadangan, dan kernet beserta cadangan.

Pada PO “Mahkota” ada perangkapan tugas yaitu manajer operasional merangkap sebagai marketing dan kasir merangkap sebagai administrasi. Karyawan kantor belum pernah mengalami *turnover*, sehingga perekrutan untuk karyawan kantor belum pernah dilakukan.

2. *Training*

PO “Mahkota” tidak pernah melakukan *training* tetapi setiap kru yang baru harus lulus uji coba selama 2 bulan. Uji coba dilakukan dengan menjadi kru cadangan dalam mendampingi kru utama dalam beroperasional. Selama 2 bulan manajer operasional memantau kerja calon kru dari hasil penilaian kru utama. Apabila dari kemampuan sudah sesuai berdasarkan penilaian kru utama maka kru baru dapat mengoperasikan armada.

3. *Job design and provision of necessary resource*

Tugas-tugas yang ada pada PO “Mahkota” disesuaikan dengan jenis pekerjaan dan kompetensi yang bersangkutan. Pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab juga disesuaikan dengan struktur organisasi yang ada pada badan usaha. Badan usaha juga menyediakan semua sumber daya yang diperlukan oleh karyawan untuk menunjang pekerjaannya seperti ruangan istirahat yang menyediakan minuman dan peralatan serta perlengkapan yang dibutuhkan karyawan.

b. *Cultural Control* pada PO “Mahkota”

Cultural control adalah pengendalian budaya yang menjadi cara paling efektif untuk membangun ikatan emosional antara karyawan dan badan usaha. Dalam badan usaha tidak ada kebijakan yang ditulis secara formal. Semua peraturan, kebijakan, dan nilai-nilai ditanamkan secara lisan. Metode yang dapat digunakan adalah:

1. *Code of conduct*

Kode etik merupakan suatu pedoman atau dasar bagi seluruh entitas dalam sebuah badan usaha untuk mengatur segala tindakan/pekerjaan yang dilakukan. *Code of conduct* dapat berupa budaya, nilai, kepercayaan, visi, misi, maupun filosofi yang ada dalam suatu badan usaha. Visi, misi, kebijakan dan aturan yang ada pada PO “Mahkota” belum ada secara tertulis. Kebijakan dan aturan hanya disampaikan secara langsung oleh pimpinan. Pimpinan menjelaskan bahwa dibutuhkan kesadaran diri dari para karyawan untuk menciptakan rasa memiliki, sehingga aturan yang diberikan merupakan aturan yang dibuat demi kepentingan bersama.

2. *Group based reward*

PO “Mahkota” belum menerapkan *reward* atau penghargaan dalam badan usahanya. Badan usaha memberikan kesejahteraan berupa uang makan yang diberikan setiap hari, selebihnya belum ada penghargaan yang diterima oleh karyawan. Bagian administrasi mengatakan “*kalau reward tidak ada, tapi kalau kasih uang makan sama THR ada. Uang makan Rp 7000 per hari buat kru sama karyawan*”.

3. *Intraorganizational transfers*

PO “Mahkota” tidak melakukan rotasi karyawan. Pimpinan menjelaskan bahwa badan usaha baru terbentuk 4 tahun yaitu mulai tahun 2011 dan karyawan kantor memiliki fungsi yang berbeda sesuai kompetensinya jadi setiap karyawan harus menguasai tugasnya masing-masing. Pimpinan menjelaskan akan berisiko apabila ada rotasi karyawan sehingga tidak terjadi masalah apabila *Intraorganizational transfers* tidak diterapkan.

4. *Physical and social arrangement*

Seragam untuk para kru menunjukkan ciri khas dari PO “Mahkota” dan memberikan kesan profesional dan rapi. Tata letak ruangan memengaruhi karyawan dalam bekerja. Ruangan pada PO “Mahkota” ada 4 ruangan yaitu ruang utama, ruang kasir, ruang istirahat atau *pantry* dan gudang barang seperti sarung bantal dan bantal. Pada ruang utama terdapat 5 meja beserta kursi untuk auditor, manajer operasional, dan manajer perbengkelan, serta tamu yang ingin memesan bus. Selain ruangan PO “Mahkota” memiliki parkir bus yang cukup luas hingga memuat 30-40 bus. Bangunan kantor masih baru dan bersih. Nilai sosial antar-individu dalam PO “Mahkota” berdasarkan kebiasaan orang Jawa karena mayoritas karyawan berbudaya Jawa. Komunikasi antar karyawan berdasarkan nilai-nilai Jawa, seperti saling menyapa menggunakan Bahasa Jawa halus dan sopan terhadap yang lebih tua.

5. *Tone at the top*

Pimpinan jarang melakukan pengawasan secara langsung terhadap badan usaha sehingga karyawan tidak mengetahui sikap pimpinan dalam bekerja. Karyawan hanya bekerja sesuai tugasnya selain itu kurangnya komunikasi antara karyawan dan pimpinan dalam menghadapi masalah yang terjadi di badan usaha. Hal ini dapat dibuktikan dengan kurangnya pengawasan pimpinan. Namun pimpinan merupakan pribadi yang dihormati dan disegani oleh

para karyawannya, sopir menjelaskan bahwa pimpinan sangat ramah dan sering menyapa karyawannya dan tidak segan menanyakan kabar.

Control Problem yang ada pada PO "Mahkota"

Mengenai *control problem* yang ada pada PO "Mahkota", maka *control problem* pertama adalah *lack of direction* yaitu karyawan tidak mengerti visi dan misi badan usaha karena tidak adanya visi dan misi secara tertulis. Hal ini disebabkan oleh kurangnya komunikasi pimpinan untuk menginformasikan visi misi dan peraturan kepada karyawannya.

Control problem kedua yang ada pada PO "Mahkota" adalah *motivational problem* yaitu terdapat beberapa kasus yang terjadi dimana karyawan telah memahami apa yang diharapkan oleh organisasi berdasarkan slogan yang ada, namun beberapa karyawan memilih untuk tidak melakukan seperti yang diharapkan organisasi seperti kasus sopir mengendarai dengan tidak hati-hati.

Control problem ketiga yang ada pada PO "Mahkota" yaitu *personal limitation*, seperti adanya kasus tabrakan yang terjadi pada november 2014 yang membuktikan bahwa kompetensi sopir dalam mengendarai bus pada belum sepenuhnya baik. Apalagi diberitakan bahwa sopir melarikan diri, hal ini memberikan efek negatif pada nama baik badan usaha dan membuktikan bahwa sikap sopir yang tidak profesional.

Control problem keempat yang ada pada PO "Mahkota" yaitu masalah lain yaitu kurangnya armada bus, permintaan pelanggan yang semakin banyak namun PO "Mahkota" tidak dapat memenuhi permintaan karena keterbatasan sumber daya yaitu armada bus menjadi salah satu masalah yang penting

Personnel dan cultural control Berbasis Filosofi Hasta Brata untuk Mengatasi Control Problem.

Sebelum memperbaiki sistem pengendalian informal, hal pertama yang perlu diperbaiki adalah gaya kepemimpinan dan kepemimpinan dari pimpinan PO "Mahkota". Perbaikan tersebut akan memengaruhi pembentukan budaya organisasi secara langsung. Filosofi kepemimpinan Hasta Brata sudah diterapkan oleh pimpinan PO "Mahkota" namun

hanya 4 sifat filosofi saja yaitu yaitu Bintang, Bumi, Mendung dan Air. Pada intinya pimpinan PO "Mahkota" merupakan seorang pimpinan yang taat pada Tuhan YME seperti filosofi bintang namun belum mampu mengarahkan karyawannya, terbukti tidak adanya visi dan misi. Filosofi bumi yang artinya memberikan kesejahteraan dapat dibuktikan tidak hanya dengan gaji tetapi uang makan bagi para kru juga. Pimpinan PO "Mahkota" juga menerapkan filosofi mendung dimana pimpinan disegani oleh karyawannya karena sikap sederhana dan ramah yang dimiliki oleh pimpinan, namun masih ada pelanggaran yang dilakukan oleh karyawannya. Filosofi air yang berarti menampung aspirasi juga telah di terapkan terbukti adanya evaluasi 2 bulan sekali dimana karyawan *sharing* baik kritik dan saran.

Namun lebih baik lagi jika pimpinan PO "Mahkota" memiliki semua filosofi kepemimpinan Hasta Brata yang dapat memengaruhi sistem pengendalian manajemen agar berjalan efektif. Pimpinan dapat menggunakan filosofi kepemimpinan sehingga membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat akibat filosofi kepemimpinan Hasta Brata akan menghasilkan sistem pengendalian informal yang efektif.

Perbaikan kepemimpinan yang dilakukan pimpinan guna memperbaiki sistem pengendalian informalnya. Perbaikan dapat memperbaiki sistem pengendalian informal pada PO "Mahkota" terutama dalam mengatasi 4 *control problem* yang ada. Enam cara memperbaiki kepemimpinan berdasarkan filosofi Hasta Brata dalam membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi yang terbentuk akibat filosofi kepemimpinan dapat membentuk sistem pengendalian informal yang lebih efektif. Pada dasarnya segala keputusan dilakukan oleh pimpinan sehingga dalam membentuk budaya organisasi dan menerapkan sistem pengendalian, pimpinan berperan penting. Sistem pengendalian informal yang diterapkan berdasarkan filosofi Hasta Brata akan mengatasi *control problem* pada PO "Mahkota" sehingga *control problem* tidak terjadi lagi di masa mendatang.

Dalam penelitian ini ditemukan beberapa temuan penting untuk menjawab *mini research question* yaitu:

1. Terdapat 4 *control problem* pada PO "Mahkota" yaitu *lack of direction*, *motivational problem*, *personal limitation* dan masalah keterbatasan armada bus. *Control problem* terjadi akibat lemahnya sistem pengendalian. Sistem pengendalian yang lemah terjadi karena kekurangan pimpinan dalam menjalankan badan usaha terutama dalam hal pengawasan.
2. Kekurangan dari pimpinan memengaruhi sistem pengendalian informal. Dari seluruh kelemahan pimpinan menyebabkan sistem pengendalian informal menjadi kurang efektif. Salah satu pengendalian yang kurang efektif akibat dari kelemahan pimpinan adalah *code of conduct* dimana pimpinan kurang mengawasi dan memperhatikan badan usaha secara langsung dengan tidak menanamkan visi misi dan kode etik pada badan usaha sehingga karyawan bekerja tanpa arah dan bimbingan.
3. Kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen saling berhubungan satu sama lain, kepemimpinan yang tepat dapat membentuk budaya organisasi yang kuat sehingga menghasilkan sistem pengendalian manajemen yang efektif. Perbaikan sistem pengendalian informal dapat mengatasi *control problem* karena pada dasarnya *control problem* terjadi akibat kelemahan dari sistem pengendaliannya. Dalam mengatasi *control problem* membutuhkan karakter pimpinan yang kuat maka filosofi kepemimpinan Hasta Brata tepat apabila digunakan dalam kepemimpinan pimpinan PO "Mahkota" karena ajaran Hasta Brata memberikan *leadership power* serta menciptakan hubungan saling mendukung serta timbal balik antara pemimpin, karyawan dan badan usaha. Penguasaan karakter dewa pada pimpinan menjadi kekuatan pimpinan untuk sukses dalam memimpin badan usaha. *Lack of direction* yaitu tidak adanya arahan berupa visi, misi terjadi karena lemahnya *cultural control*. *Motivational problem* yaitu adanya karyawan yang melanggar peraturan terjadi akibat lemahnya *cultural control*. *Personal limitation* yaitu adanya kasus kecelakaan dan keterbatasan kemampuan karyawan terjadi akibat lemahnya *personnel control*. Masalah lain yaitu keterbatasan armada bus terjadi akibat lemahnya *cultural control*.

4. Perbaikan kepemimpinan berdasarkan filosofi Hasta Brata dapat dilakukan oleh pimpinan PO “Mahkota” untuk mengatasi *control problem*. Perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan mengubah cara memimpin dengan memiliki:
 - a. Semua sifat Hasta Brata dalam menentukan *code of conduct* secara tertulis
 - b. *Laku hambeging candra, kisma* dan *srengenge* dalam merekrut karyawan administrasi atau kasir
 - c. *Laku hambeging candra, dahana, kisma* dan *samirana* dengan mengadakan *group reward* bagi kru dan karyawan kantor
 - d. *Tansah tiliti lan ngati-ati* untuk melakukan strategi pembelian bus baru
 - e. *Laku hambeging dahana* dengan lebih memperhatikan proses uji coba 2 bulan pada calon kru

Dengan mengubah cara memimpin maka sistem pengendalian informal pada PO “Mahkota” akan menjadi lebih efektif terutama dalam mengatasi 4 *control problem* yang ada selain itu filosofi Hasra Brata dapat membentuk budaya organisasi sehingga menghasilkan sistem pengendalian informal yang lebih efektif.

KESIMPULAN

Setiap badan usaha pasti memiliki cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Cara-cara tersebut dituangkan melalui peraturan, kebijakan, prosedur, maupun nilai-nilai budaya dalam badan usaha. Permasalahan yang terjadi, terkadang badan usaha kurang menyadari bahwa cara-cara yang telah dilakukan belum efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang harus dibangun agar badan usaha dapat mencapai tujuannya. PO “Mahkota” perlu membangun sistem pengendalian khususnya pengendalian secara informal dalam mengatasi *control problem*.

Kasus-kasus yang terjadi pada PO “Mahkota” membuktikan bahwa sistem pengendalian yang diterapkan belum efektif sebagai contoh karyawan tidak mengerti tujuan badan usaha dan melanggar peraturan. *Control problem* dapat menyebabkan berbagai dampak

bagi badan usaha salah satunya menurunnya kepercayaan pelanggan terhadap badan usaha akibat pelayanan buruk yang diberikan karyawan. PO “Mahkota” merupakan badan usaha bergerak pada bidang jasa, sehingga pelayanan adalah hal yang paling diutamakan. Namun adanya *control problem* seperti pelanggaran kru yang tidak memberikan pelayanan yang baik akan mengecewakan pelanggan. Untuk mengatasi *control problem* tersebut dibutuhkan sistem pengendalian informal yang efektif. Filosofi Hasta Brata pada pimpinan dapat digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki sistem pengendalian informal guna mengatasi *control problem*. filosofi Hasta Brata memberikan *leadership power* serta menciptakan hubungan saling mendukung serta timbal balik antara pemimpin, karyawan dan badan usaha. Adanya hubungan saling mendukung dan timbal balik maka pemimpin menerapkan sistem pengendalian informal yang lebih efektif karena mampu menyelaraskan kepentingan karyawan dan kepentingan badan usaha.

Penelitian yang dilakukan masih belum sempurna dan memiliki keterbatasan akibat beberapa kendala yang dialami selama melakukan penelitian yaitu kesulitan untuk melakukan wawancara semua karyawan karena padatnya aktivitas pekerjaan sehingga wawancara yang dilakukan sangat minim dan hanya untuk mengetahui masalah yang dihadapi karyawan secara umum. Badan usaha baru didirikan 4 tahun sehingga dokumen dan data terbatas bahkan belum tertulis secara formal. Peneliti kesulitan melakukan analisis data sebagai verifikasi wawancara karena terbatasnya dokumen. Keterbatasan penelitian ini membutuhkan penyempurnaan pada penelitian-penelitian selanjutnya sehingga diharapkan agar penelitian selanjutnya dapat menambah waktu observasi dan wawancara sehingga mendapatkan lebih banyak *cross check* dari pihak-pihak yang berkaitan. Penelitian dilakukan di bidang usaha lain yang unik dan jarang dibahas oleh peneliti sebelumnya sehingga menjadikan hasil penelitian bermanfaat dalam memberikan wawasan baru bagi obyek penelitian maupun pembaca. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada bidang usaha yang lebih besar dan memiliki dokumen formal sehingga analisis dokumen dapat dilakukan sebagai verifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armash, Hamed. 2010. **Management Control System**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. 2, No. 6
- Amir, H. (1991) *Nilai-nilai Etis Dalam Wayang*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- _____. **Bisnis dalam Perspektif Budaya Jawa**. 2010. (online). <http://manajemencitra.com/news-release/articles/440-bisnis-dalam-perspektif-budaya-jawa.html>. Diakses 20 Desember 2013.
- _____. **Budaya Organisasi**. 2014. (online). <http://www.kajianpustaka.com/2014/01/budaya-organisasi.html>. Diakses 3 Agustus 2014.
- Efferin, Sujoko dan Bonie Soeherman. 2010. **Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen Filosofi dan Aplikasi**. Elex Media Komputindo: Jakarta
- Endraswara, Suwardi. 2013. **Falsafah Kepemimpinan Jawa**. Yogyakarta: Narasi (Anggota IKAPI).
- _____. **Kewarganegaraan, Suku Bangsa, Agama dan Bahasa Sehari-hari Penduduk Indonesia Hasil Sensus Penduduk**. 2010. (online). <http://sp2010.bps.go.id/files/ebook/kewarganegaraan%20penduduk%20indonesia/index.html>. Diakses 20 Desember 2013.
- Jong, S de. 1976. **Salah Satu Sikap Hidup Orang Jawa**. Yogyakarta: Kanisius.
- Koesmono, Teman. 2005. **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur**. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188.
- Merchant, Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede. 2007. **Management Control System Performance Measurement, Evaluation, and Incentives**. 2nd Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall Education.
- Nurul, Iqbal. 2011. **Falsafah Kepemimpinan Bangsa dalam Paribasan Jawa**. <http://syerif-ali.blog.ugm.ac.id/2012/05/31/falsafah-kepemimpinan-bangsa-dalam-paribasan-jawa-aksioma-budaya-yang-mulai-ditinggalkan/>. Diakses 9 Februari 2015
- Purnama, Ayu. 2013. **Peranan Gaya Kepemimpinan dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Loyalitas Karyawan di Perusahaan Keluarga PT. Sus Surabaya**. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.2 No.2 (2013).
- _____. **Rahasia Kesuksesan Kepemimpinan Jawa Pusaka Hasta Brata**. 2010. (online) <https://sabdalangit.wordpress.com/category/filsafat-pewayangan/pusaka-hasta-brata-wahyu-makutha-rama/>. Diakses 9 Februari 2015
- Sawitri, Peni. 2011. **Interaksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa**. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 13, No. 2, September 2011: 151-161.

- Schein, Edgar H. 2010. ***Organizational Culture and Leadership***. 4nd Edition. Jossey-Bass A Wiley Imprint, United States of America
- Sutanto, Yovita. 2013. **Implikasi Pergantian Kepemilikan dengan Latar Belakang Budaya Tionghoa ke Budaya Barat Terhadap Personnal dan Cultural Control dari Perspektif Middle Level Management**. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.2 No.1 (2013).
- Yukl, G. 2010. ***Leadership in organizations Seventh Edition***. Prentice Hall: New Jersey.