

**PENERAPAN PENGENDALIAN BUDAYA BERBASIS SENI PERANG  
SUN ZI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
DI PT. J CABANG SURABAYA-GEMPOL**

**Baso' Achmad Syaiful Mustari Husein**

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

[Andsyal@gmail.com](mailto:Andsyal@gmail.com)

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan untuk menguji teori sistem pengendalian manajemen khususnya pengendalian budaya pada badan usaha yang menerapkan nilai-nilai budaya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Teori pengendalian ini diharapkan dapat membantu untuk mengatasi permasalahan yang muncul dan dapat mencapai tujuan badan usaha nantinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan wawancara, observasi dan analisis dokumen sebagai metode untuk mendapatkan data. Hasil dari penelitian yang dilakukan, di maksudkan untuk menjelaskan bahwa terdapat rekomendasi-rekomendasi yang diperlukan oleh PT. J dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. J, sehingga dapat terbentuk suasana kerja yang kondusif antara atasan dan karyawan, serta membentuk rasa kekeluargaan dan kerja sama pada masing-masing karyawan melalui pengendalian budaya berbasis seni perang Sun Zi. Rekomendasi terpusat pada pengendalian budaya meliputi penerapan nilai-nilai budaya sebagai penentu utama dari perilaku, akibat dan hasil dari mengarahkan karyawan pada prinsip-prinsip yang sesuai dengan filosofi Sun Zi. Sehingga dengan rekomendasi pengendalian seperti ini, badan usaha diharapkan untuk melakukan perbaikan terus menerus dalam mengembangkan karyawannya yang nantinya akan memberikan pengaruh *significant* terhadap kegiatan operasional PT. J.

**Kata kunci: Pengendalian budaya, sistem pengendalian manajemen, kinerja karyawan, Sun Zi.**

**Abstract-** This study aimed to test the theory of management control system, especially control of culture on business entities that implement cultural values in improving the performance of employees. This control theory is expected to help to overcome the problems that arise and can achieve the goal of a business entity later. This study used a qualitative approach using interviews, observation and document analysis as a method to get the data. Results of this study conducted, intended to explain that there are recommendations that required by PT. J in

improving the performance of employees at PT. J, so as to form a conducive working atmosphere between employers and employees, and establish a sense of kinship and cooperation on each employee based culture through the control of Sun Tzu Art of War. Recommendations centered on cultural control include the application of cultural values as the main determinant of behavior, the effects and results of direct employees on the principles in accordance with the philosophy of Sun Tzu. So with this kind of control recommendations, business entities are expected to make continuous improvements in developing its employees which will provide significant influence to the operational activities of PT. J.

**Keywords: Control cultures, management control systems, employee performance, Sun Zi**

## **PENDAHULUAN**

Semua badan usaha tentunya ingin dapat menjalankan usahanya dengan lancar, disiplin, teratur dan tentunya dapat menghasilkan profit/laba, tidak ada satupun badan usaha ingin memiliki kelangsungan usaha hanya bersifat sementara. Kelancaran dan keberhasilan dalam badan usaha dapat berkembang atau tercapai dari mengelola sumber daya yang ada sehingga dapat memperoleh hasil yang maksimal. Sumber daya yang penting untuk di kelola tidak hanya dari modal tetapi juga sangat penting untuk memperhatikan dan mengelola perkembangan sumber daya manusia yang ada di dalam suatu badan usaha.

Karyawan merupakan media yang digunakan oleh badan usaha untuk mencapai target dan tujuan badan usaha. Kualitas kinerja karyawan menentukan bagaimana perkembangan badan usaha tersebut ke depannya. Dengan sebuah pengendalian manajemen yang tepat disertai dengan usaha dari pemimpin perusahaan, masalah-masalah yang dihadapinya nanti dapat teratasi dan badan usaha akan mempunyai pilihan yang lebih besar untuk mencapai tujuannya.

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan suatu hal yang penting bagi badan usaha untuk dapat mengatasi sekaligus memotivasi sumber daya manusia yang terlibat di dalam badan usaha. Sumber daya manusia merupakan obyek yang dinamis, selalu berubah seiring waktu, dan juga motivasi yang dimilikinya. Dalam mengendalikan karyawan dalam badan usaha diperlukannya bentuk pengendalian budaya yang kuat untuk dapat mengarahkan karyawannya agar terarah dengan baik. Salah satu dari bentuk pengendalian budayanya adalah menanamkan tata nilai yang ada di badan usaha kepada karyawannya yang bertujuan untuk menjadi pedoman prinsip bagi karyawan agar dapat berperilaku sesuai dengan yang diharapkan badan usaha. Pengendalian

budaya didesain untuk mendorong pengawasan bersama yang dianggap sebagai sistem yang memiliki kekuatan dalam memotivasi karyawan badan usaha saat menyimpang dari norma dan nilai yang berlaku. Pengendalian budaya merupakan pengendalian yang efektif jika karyawan memiliki hubungan yang erat antar karyawan, serta memiliki peran dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan agar berperilaku baik melalui budaya badan usaha yang telah ditetapkan, sehingga dapat memudahkan badan usaha dalam mencapai tujuannya.

Sistem pengendalian manajemen melalui pendekatan filosofi seni perang Sun Zi adalah bagaimana mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen dengan mengkombinasikan berbagai dimensi yaitu memperhitungkan hal-hal yang dapat dikendalikan dan tidak. Sistem pengendalian manajemen tidak ditunjukkan untuk mengeliminasi semua perbedaan kepentingan yang ada, namun menyelaraskannya agar dapat tercipta sinergi organisasional yang pada gilirannya memungkinkan tujuan organisasi tercapai secara efektif.

Seni perang Sun Zi telah banyak diterapkan dalam berbagai bidang kehidupan seperti dalam ilmu alam, seni sastra, matematika dan strategi militer (Efferin dan Soeherman, 2010). Untuk sistem pengendalian dalam manajemen sendiri, Sun Zi dapat membawa pengaruh positif, hal ini disebabkan karena Sun Zi menekankan pentingnya seorang pemimpin berpikiran terbuka, positif dan *flexible* dengan memperhatikan situasi secara cermat, menyelaraskan dan mengendalikan karyawannya sehingga tujuan dari badan usaha tersebut dapat lebih terarah dan tercapai.

Jika, dibandingkan dengan seni perang lain yaitu dari Carl Von Clausewitz, dalam seni berperangnya berisikan mengenai pentingnya peran dalam mengendalikan politik dalam berperang yang mungkin dalam strategi berperang hampir menyamai strategi dari Sun Zi.

Perbedaan konsep strategi dan pemikiran dari Sun Zi dan Clausewitz adalah, Sun Zi lebih mengutamakan kemenangan tanpa berperang yaitu dengan mengendalikan /mengarahkan pasukannya menjadi kuat melalui nilai-nilai budaya yang kuat dari seorang pemimpin, sedangkan dari Clausewitz, cara terbaik dalam mencapai tujuannya adalah memanfaatkan kekuatan dari sebuah politik. Dalam sistem pengendalian manajemen, pemikiran Clausewitz lebih kearah pihak eksternal daripada ke pihak internal dikarenakan bagi Clausewitz dalam berperang membutuhkan biaya besar dan jiwa besar dalam memenangkan sebuah perang, sedangkan dalam dunia bisnis pihak eksternal yang menjadi hal utama dalam pencapaian suatu bisnis. Itulah perbedaan dari seni perang Sun Zi yang mengutamakan pihak internal, sedangkan Clausewitz mengutamakan pihak eksternal dalam pencapaian suatu bisnis.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan rentang waktu penelitian pada tanggal 15 Mei 2015. Metode pengumpulan data yang digunakan terbatas pada hasil observasi, wawancara, dan observasi hasil observasi dan wawancara. Penelitian ini merupakan *applied research*, yang dilakukan untuk mengetahui serta memberi rekomendasi pengendalian budaya berbasis seni perang Sun Zi dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. J cabang Surabaya-Gempol. *Research question* yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah: Bagaimanakah penerapan pengendalian budaya berbasis seni perang Sun Zi di PT. J dalam meningkatkan kinerja karyawan?''.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kelebihan dan Kelemahan pada PT. J**

Bagi suatu badan usaha, perlu peranan dari manajemen untuk menyelaraskan perbedaan dan kepentingan individual dengan badan usaha sehingga dapat menghasilkan budaya organisasi yang selaras di antara badan usaha dengan karyawan. Dalam pandangan Sun Zi, seorang pemimpin harus mengetahui segala sesuatu yang ia perlukan dalam menghadapi perang baik dari segi peralatannya maupun keahlian pasukannya sehingga ia mengetahui strategi dan taktik apa yang akan digunakan dalam melawan musuhnya. Begitu juga dalam perkembangan suatu badan usaha, manajemen harus memiliki kesadaran bahwa tujuan dari badan usaha tidak dapat tercapai jika tidak memiliki sistem yang saling terintegrasi dan terkendali dengan karyawannya. Dalam hal ini diperlukan prosedur yang baik untuk mengatur karyawannya, sehingga dapat terbentuk kedisiplinan, kerja sama, kepedulian, dan tepat waktu yang dapat membentuk karakter kepribadian karyawan menjadi seseorang yang dapat bermanfaat tidak hanya bagi badan usaha tetapi juga bagi karyawannya lainnya.

### **Kelebihan pengendalian budaya pada PT. J**

*Adanya program pelatihan dan pendidikan dalam pengembangan pemimpin masa depan.*

PT. J menerapkan program pelatihan dan pendidikan yang di terapkan terhadap karyawannya adalah *achievement motivation training* yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan agar dapat menjadi calon pemimpin bertalenta di masa depan untuk mendukung pencapaian visi dan misi badan usaha. Contohnya, seperti menciptakan lingkungan kerja kondusif yang memungkinkan seluruh karyawan menjalankan aktivitas dan tugasnya dengan maksimal dan memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja badan usaha.

Dalam artian bahwa karyawan tidak dapat mengembangkan pikirannya dalam berkontribusi untuk badan usaha, jika tidak menerima pelatihan dan pendidikan dari badan usaha, sehingga karyawan wajib diberikan pelatihan dan pendidikan agar dapat berkontribusi dalam mengembangkan inovasi badan usaha.

*Adanya kerja sama antar karyawan dan hubungan interpersonal yang baik.*

Hubungan kerja sama antar karyawan di PT. J dapat dikatakan baik karena masing-masing karyawan siap membantu satu sama lain apabila ada karyawan yang kesulitan dalam pekerjaannya. Sedangkan, dalam hubungan interpersonal dibuktikan dengan adanya olahraga bersama antar karyawan setiap seminggu 2 kali sehingga hubungan antar karyawan makin erat dalam hal social dan juga adanya kesediaan karyawan menjenguk karyawan apabila ada yang sedang sakit atau sedang berduka. Perselisihan antar karyawan di PT. J juga jarang terjadi, jika terdapat perselisihan, maka hal tersebut selalu bisa diatasi secara kekeluargaan tanpa harus melibatkan intervensi pemimpin.

*Hubungan kerja yang bersifat kekeluargaan.*

Budaya hubungan kerja yang ada di PT. J bersifat kekeluargaan. Penanaman budaya ini terjadi sejak masa *training* pelatihan dan pendidikan karyawan didampingi oleh karyawan yang lebih senior. Hal ini akan meningkatkan hubungan persaudaraan dan keakraban antar rekan kerja. Selain itu sifat kekeluargaan ini terlihat tidak hanya di lingkungan kerja saja, tetapi di luar lingkungan kerja juga seperti itu. Contohnya, mengadakan *touring* bersama dengan atasan ataupun karyawan lainnya, dan acara-acara lainnya yang dapat membuat hubungan antar karyawan seperti keluarga. Dengan adanya acara seperti itu hubungan antar karyawan tidak hanya sebagai rekan kerja saja, tetapi juga sebagai hubungan seperti keluarga. Dari hasil hubungan itu lah, atasan dan karyawan senior dapat saling membantu karyawan untuk menemukan jalan keluar dari permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaannya.

*Adanya bonus berdasarkan penilaian kinerja karyawan.*

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT. J adalah setiap setahun 2 kali, memberikan dampak yang cukup besar bagi karyawan. Dampak besar itu disebabkan karena jika nilai kinerja mereka masuk dalam penilaian angka 9-10, maka tersebut mendapatkan bonus. Penilaian kinerja dan kompensasi juga telah membentuk kepercayaan dan loyalitas dari karyawan dimana mereka juga merasa dihargai karena memperoleh imbalan sesuai dengan kinerja mereka.

Dengan adanya sistem *reward* yang diberikan berdasarkan target yang di tentukan badan usaha, maka setiap karyawan akan berusaha disiplin dalam mematuhi semua peraturan-peraturan yang telah dibuat oleh badan usaha dan

bagian strategi ini juga dapat memenangkan hati para karyawannya dan dapat memotivasi kinerja karyawannya.

### **Kelemahan pengendalian budaya pada PT. J**

*Kelemahan dalam pengimplementasian program pelatihan dan pendidikan yang telah ditetapkan.*

Dengan adanya program pelatihan dan pendidikan bagi karyawan yang ditetapkan oleh badan usaha sudah ditempuh oleh karyawannya, tetapi karyawan yang telah menerima program tersebut tidak menunjukkan hasil yang diinginkan atau tidak memenuhi standarisasi kinerja karyawan, maka badan usaha mengambil kebijakan untuk memutasi karyawannya apabila karyawan masih tetap tidak memenuhi standarisasi kinerja sesuai jabatan yang ditetapkan badan usaha. Dalam hal ini baik badan usaha dan karyawan sama-sama dirugikan.

*Adanya reward yang ditetapkan hanya bersifat individual.*

Pada PT.J tidak memberlakukan adanya sistem *group based reward* yang diberikan karyawan oleh badan usaha dan badan usaha hanya memberlakukan sistem reward yang hanya diberikan pada saat penilaian prestasi karyawan secara individual. Sehingga, dengan adanya sistem reward seperti ini nantinya karyawan tidak bisa bekerja sama dalam satu tim dan cenderung bersifat tidak profesional dalam pekerjaan secara tim yang diberikan oleh badan usaha.

### **Permasalahan-permasalahan yang ada di PT. J**

*Karyawan menyimpang dari pekerjaannya dan dari aturan badan usaha.*

PT. J masih menemukan adanya karyawan yang masih menyimpang dari pekerjaan-pekerjaan yang diberikan atasannya dan masih adanya karyawan yang melanggar peraturan badan usaha. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di bagian SDM, hal ini terlihat pada karyawan yang menunda-nunda pekerjaan yang seharusnya cepat diselesaikan menjadi lama, sehingga pekerjaan-pekerjaan menjadi semakin bertambah banyak, serta adanya karyawan-karyawan yang masih melanggar aturan, seperti keterlambatan dalam bekerja dan pekerjaan yang terlambat di selesaikan, serta berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, karyawan di bagian Pul/Tol (Pengumpulan Tol). Hal ini terlihat dengan karyawan yang sering menambah waktu istirahat atau berkeliaran di sekitar kantor. Budaya kurang disiplin ini dapat merugikan PT. J, karena karyawan menjadi kurang produktif dan pekerjaannya yang seharusnya bisa cepat selesai, menjadi membutuhkan waktu yang lebih lama.

Sikap tidak disiplin ini akan merugikan badan usaha dan karyawan itu sendiri. Sikap yang tidak disiplin mencerminkan bahwa karyawan tersebut kurang dapat dipercaya dan tidak dapat menjalankan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Hal ini akan membuat karyawan itu terlihat buruk di mata orang lain dan memperburuk kualitas badan usaha. Hal ini juga akan mempengaruhi kinerja karyawan yang lain dan merugikan badan usaha. Sehingga, badan usaha harus memperhatikan masalah ini jika tidak ingin kerugian ini terus terjadi.

*Adanya ketidakselarasan hubungan antara atasan dan bawahan.*

Berdasarkan dari hasil penelitian, bahwa terdapat adanya ketidakselarasan antara atasan dan bawahan dalam pemberian pekerjaan serta dalam memberi peringatan kepada bawahannya. Dalam hal ini, bukan hanya badan usaha yang dirugikan tetapi juga hubungan sosial yang tidak berjalan dengan baik.

*Badan usaha mengabaikan pentingnya group based reward*

PT. J dalam pemberian *reward*, terdapat adanya sistem *reward* yang hanya diberikan pada penilaian prestasi karyawan secara individual dan badan usaha tidak memberlakukan sistem *group based reward* karena bagi badan usaha, kebijakan sistem *reward* secara individual sudah cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini, karyawan akan bertindak cenderung tidak profesional dalam pekerjaan yang diberikan badan usaha secara tim. Hal ini badan usaha yang akan di rugikan dengan tindakan karyawannya yang seperti itu, maka badan usaha diharapkan segera mengatasi masalah tersebut.

### **Rekomendasi pengendalian budaya berbasis seni perang Sun Zi**

*Birokrasi Formal*

Pada PT. J memiliki suatu birokrasi formal berupa visi, misi, tata nilai dan sistem ketenagakerjaan yang bertujuan untuk dapat mengarahkan karyawannya agar berperilaku yang sesuai dengan apa yang di harapkan badan usaha tanpa ada aturan yang lebih spesifik dan juga dapat menjadi pedoman prinsip karyawan agar dalam berperilaku dan membuat keputusan, sehingga karyawan dapat terarahkan dengan baik. Dengan adanya aturan yang diterapkan badan usaha untuk karyawannya inilah yang dapat menanamkan suatu kebiasaan budaya pada karyawannya untuk bekerja lebih baik dan dapat terarah dengan baik agar dapat mencapai tujuan yang di harapkan oleh badan usaha. Seperti halnya dalam aturan yang ditanamkan pada pasukannya sebelum berperang, doktrin, rantai komando dan hukum yang menjamin kepastian ditaatinya setiap nilai yang dimiliki merupakan bagian terpenting yang harus di pertimbangkan dalam memutuskan untuk berperang.

Pada PT. J masih menemukan bahwa masih ada karyawan yang tidak sepenuhnya terarah dengan baik dalam menerapkan tata nilai, walaupun badan usaha telah menerapkan tata nilai yang sudah di desain dengan baik dan diterapkan pada karyawannya. Hal ini di sebabkan kurangnya pengawasan dari

pihak manajemen dalam mengarahkan karyawannya dengan baik. Sehingga, badan usaha diharapkan untuk segera mungkin mengatasi masalah pengendalian tersebut dengan cara pihak atasan dari badan usaha harus lebih memantau karyawannya dalam mengarahkan karyawannya dengan baik, sehingga hal-hal yang tidak diinginkan badan usaha tidak terjadi dan juga melalui dukungan *tone of the top* yang lebih baik, sehingga masalah tersebut dapat cepat terselesaikan dengan baik. Akan tetapi, penyelesaiannya bergantung pada masing-masing pribadi karyawannya apakah dia mau memahami atau tidak, maka diperlukannya seorang pemimpin yang teladan dalam menerapkan tata nilai sehingga karyawan dapat mencontoh atasannya. dan juga bukan hanya dari *tone of the top* saja yang diperlukan, tetapi juga memerlukan adanya sistem *reward* dan *punishment* yang menjadi salah satu strategi yang ampuh dalam menegakkan aturan kekaryawanan dan membentuk budaya organisasi, dengan begitu kinerja karyawan dapat terarah sesuai dengan *core value* yang ditanamkan. Dengan menekankan regulasi (*fa*) seperti inilah yang akan membawa kemenangan dalam berperang. Dalam artian bahwa kepastian ketaatan pasukan atau karyawan dalam menerapkan suatu nilai yang diterapkan komandan/pemimpin atau badan usaha akan menciptakan suatu peluang memenangkan perang atau mencapai tujuan yang diinginkan badan usaha.

Tetapi, pada PT. J pemberian *reward* pada karyawan hanya berlaku pada sistem penilaian prestasi kinerja karyawan secara individu, sedangkan dalam *group based reward*, badan usaha tidak memberlakukannya di karenakan merasa cukup dengan kebijakan pemberian *reward* secara individu saja dan menggantinya dengan adanya program rekreasi/*outbound* untuk karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan. Walaupun memiliki kesamaan dalam tujuannya, yaitu memotivasi karyawannya agar bekerja dengan lebih baik. Hal ini akan berdampak negatif pada kinerja karyawan yang nantinya tidak bekerja secara professional dalam tim. *Group reward* memiliki kelebihan tersendiri yaitu selain dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, juga dapat meningkatkan kerja sama kelompok melalui *mutual monitoring* yang diciptakan.

Jika PT. J ingin melakukan *group based reward*, maka badan usaha dapat menciptakan *group based reward* berdasarkan prestasi kinerja tim. Seperti halnya taktik berperang yang digunakan Sun Zi untuk memenangkan perang, yaitu pasukan yang telah berhasil menjatuhkan musuh sesuai target yang ditentukan, maka pasukan tersebut layak mendapatkan imbalan yang sesuai, sehingga pasukan yang telah diberikan imbalan akan menjadi termotivasi untuk memenangkan perang dan dalam memenangkan perang juga, mengetahui iklim (*tian*) juga merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan oleh komandan/pemimpin, sehingga kemenangan telak akan didapatkan, sama halnya seperti badan usaha



yang menciptakan *reward* secara tim yang akan memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik dan juga dapat menjalin hubungan kerjasama antar karyawan yang baik setelah adanya sistem *group based reward*, akan tetapi dalam penerapannya perlu ditinjau ulang apakah sesuai dengan nilai-nilai badan usaha.

Sehingga, dengan perbaikan seperti ini akan menentukan karyawan badan usaha dalam menentukan prioritas serta tindakan yang dilakukan pada aktivitas kerja dan mengarahkan kebijakan yang diambil pihak manajemen badan usaha, serta dapat menghasilkan budaya organisasi yang kuat dan dapat meningkatkan kinerja karyawannya, serta terbebas dari masalah *lack of direction dan motivational problem*.

Dengan adanya aturan ke karyawan yang didukung pemberian *reward and punishment* yang tegas dan konsisten juga menjadi alat birokrasi formal yang dapat membentuk budaya organisasi yang kuat

#### *Pendekatan Pribadi*

Pemimpin sangat berperan penting dalam menumbuhkan spiritualitas kerja, yaitu dengan cara mengkomunikasikan dengan jelas maksud dan tujuannya di depan para karyawan sebagai bagian dari tim, menjadi *role model* bagi karyawan atas perilaku yang ia inginkan terjadi di badan usahanya, memperlihatkan kepedulian kepada karyawannya, menciptakan iklim kepercayaan di antara para karyawan, serta membuat para karyawan yakin bahwa mereka bukan hanya sebagai elemen dalam proses produksi. Hal ini membuat para karyawan mengetahui talenta satu sama lain dengan lengkap sebagai manusia sesungguhnya. Seperti halnya seorang pemimpin dalam mengarahkan pasukannya bahwa, pemimpin yang baik akan sanggup memerintah dan menciptakan kepatuhan diantara bawahannya berdasarkan respek kepada atasan daripada ketakutan atau hukuman, serta diperlukannya sifat kepemimpinan/komando yang baik dalam mengarahkan pasukan. Dengan mendapatkan respek bawahan berarti dapat memenangkan hati para pasukannya dan mendapatkan loyalitas dari para pendukungnya. Dengan karakteristik pemimpin seperti inilah yang mampu menyeimbangkan *tao* dari organisasi.

Pemimpin dari cabang PT. J dengan efektif menjadi contoh kedisiplinan dan kerja keras. Akan tetapi, terdapat kelemahan pimpinan yaitu pada saat marah ia melupakan nilai-nilai sosial yang ditanamkan badan usaha. Beberapa karyawan merasa bahwa pimpinan cabang melanggar *core value* dan etika pada umumnya. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan belum dapat menjadi contoh baik bagi karyawannya. Dampak yang didapatkan dari sikap tidak etis itu akan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung kepada moral karyawan. Seharusnya, pimpinan dapat menunjukkan letak kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, tetapi jangan sampai melanggar batas-batas etika dan sosial, karena hal itu akan

membuat karyawan tersinggung dan menurunkan moral karyawan dan karyawan akan merasa bahwa dirinya hanyalah sebagai alat produksi dan bukan sebagai manusia secara utuh dan juga akan dapat berdampak pada hubungan interpersonal yang tidak baik yaitu, adanya ketidakselarasan antara atasan dan bawahan, sehingga yang pada akhirnya akan menghambat kinerja badan usaha dan menurunkan kinerja karyawannya.

Dalam peperangan, pasukan yang maju setengah hati tidak akan sanggup bertahan menghadapi lawan-lawannya, sedangkan dalam bisnis, badan usaha yang karyawannya mengalami demoralisasi tidak akan sanggup bersaing dengan kompetitornya. Masalah seperti ini yang timbul seringkali dimulai dengan adanya kesalahpahaman karena kurangnya komunikasi dan alasan kenapa bawahannya melakukan kesalahan, sehingga mengakibatkan mematikan sensitivitas sosial seorang pemimpin. Setiap tindakan atau putusan yang akan diambil perlu dilihat terlebih dahulu dari kaca mata bawahannya. Dengan contoh baik yang diberikan para pemimpin badan usaha kepada karyawan, maka karyawan dapat mencontoh perilaku tersebut. Selain itu, masalah motivasi karyawan dan kinerja karyawan akibat perilaku pemimpin yang buruk, juga dapat dihindari badan usaha, maka, dengan adanya masalah *personal limitation* seperti ini diharapkan seorang pemimpin harus memikirkkan kembali pola pikir yang tidak etis tersebut.

Dengan adanya penekanan pada komando (*jiang*), diharapkan bahwa seorang pemimpin dapat merubah sifat tidak etis tersebut dan diharapkan dapat memiliki sensitivitas sosial yang tinggi dalam melihat dinamika pasukannya. Pemimpin yang hebat selalu menggunakan taktik memenangkan hati bawahannya. Tidak ada pengendalian yang efektif daripada mendapatkan hati karyawannya terlebih dahulu. Bawahan yang bekerja dengan hati akan melihat atasan sebagai sumber inspirasi dan mengidentifikasi jati dirinya dengan jati diri organisasi. Sehingga, dibutuhkan sikap seperti inilah dari seorang pemimpin untuk mengarahkan karyawannya menjadi lebih baik dan dapat mengatasi masalah *personal limitation* yang ada pada badan usaha, serta dengan sikap seperti ini karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja sama dengan atasannya dan dapat meningkatkan kinerja karyawan, serta karyawan akan termotivasi untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Dan juga perlu adanya penekanan terhadap pengaruh moral (*tao*) yang kuat agar hubungan interpersonal dapat terjalin dengan baik dan di harapkan dapat terhindar dari adanya masalah yang akan berdampak pada kinerja badan usaha.

Seorang pemimpin yang akan mengarahkan pasukannya untuk berperang atau karyawannya dalam mencapai tujuan badan usaha, harus mampu untuk menciptakan keseimbangan dalam organisasi di antara berbagai kekuatan, kepentingan dan kelemahan berdasarkan keselarasan antara para anggota organisasi dan tao dari organisasi tersebut, sehingga dengan kekuatan pemimpin

seperti inilah yang dapat membuat pemikiran pasukan atau karyawan selaras dengan pemimpin dan juga dapat memenangkan hati para pasukan atau karyawannya dalam menciptakan rasa percaya dan kerja sama antara pemimpin dan pasukannya atau bawahannya. Dengan adanya pemikiran pemimpin seperti inilah yang dapat lebih memotivasi karyawannya dalam bekerja dan dapat menghindari adanya ketidakselarasan lagi antara atasan dan bawahan yang dapat merugikan badan usaha nantinya.

#### *Pelatihan Khusus*

Pada PT. J telah menerapkan adanya program pelatihan dan pendidikan yang di terapkan terhadap karyawannya yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan agar dapat menjadi calon pemimpin bertalenta di masa depan untuk mendukung pencapaian visi dan misi badan usaha dan diharapkan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja badan usaha dalam mencapai tujuannya.

Dalam artian bahwa karyawan tidak dapat mengembangkan pikirannya dalam berkontribusi untuk badan usaha, jika tidak menerima pelatihan dan pendidikan dari badan usaha, sehingga karyawan wajib diberikan pelatihan dan pendidikan agar dapat berkontribusi dalam mengembangkan inovasi badan usaha. Akan tetapi, di PT. J masih menemukan bahwa, karyawannya masih ada yang belum memberikan kontribusi secara optimal dari standarisasi kinerja yang telah di tetapkan dan juga ada yang telah melebihi standarisasi kinerja yang ditetapkan. Dengan adanya temuan penting seperti ini yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara, observasi dan analisis dokumen yang dilakukan, badan usaha memberikan kebijakan terhadap karyawannya yang tidak mencapai standarisasi kinerja dan juga untuk karyawan yang melebihi standarisasi kinerja yaitu adanya perpindahan/mutasi yang dilihat dari sistem penilaian prestasi kinerja karyawan.

Jika badan usaha menghendaki adanya perpindahan atau mutasi, maka diperlukannya melihat kondisi atau medan (*di*), diharapkan bahwa badan usaha mempertimbangkan secara selektif mulai dari tahap perencanaan, pelatihan penerapan dan evaluasi secara kompleks agar nantinya karyawan yang akan dimutasi atau dipindahkan akan menerima keputusan yang diberikan oleh badan usaha. Dalam mengarahkan pasukan dibutuhkannya rasa keadilan dan objektif, adanya pengukuran secara kuantitatif dan mengetahui kondisi dalam berperang, serta dengan adanya aturan yang ketat dan tidak berat sebelah dalam mengelola urusan militer, maka baik pasukan atau karyawan akan lebih mudah menerima apapun hasil yang didapatkan nantinya dari segala aturan yang berlaku baik dari seni perang maupun badan usaha, itulah yang disebut dengan perencanaan berperang yang di mulai dari mengetahui medan berperang dahulu yang akan memberikan kemenangan mutlak dalam berperang.

Dengan pengendalian seperti inilah karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja karena bagi karyawan dengan tindakan seperti ini karyawan akan merasa adil, apabila mereka harus dipindahkan dari jabatan sebelumnya. Dengan adanya pengendalian yang adil inilah akan membuat kinerja karyawan meningkatkan dan akan termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan uraian kesimpulan mengenai temuan penting yang diperoleh yaitu dapat terarah baik dan tidaknya karyawan melalui pengendalian budaya yang diterapkan oleh PT. J dapat dilihat melalui kondisi prestasi kinerja karyawannya, apakah memenuhi standarisasi kinerja yang diharapkan badan usaha atau tidak dan juga perlu melihat, apakah hubungan interpersonal dapat berjalan baik atau tidaknya, maka rekomendasi dari permasalahan tersebut melalui penerapan pengendalian budaya Sun Zi adalah:

1. Perlunya penekanan pada regulasi (*fa*), yaitu pengawasan yang lebih dari pihak manajemen dalam mengarahkan karyawannya agar dapat lebih memahami tata nilai budaya yang diinginkan badan usaha dan perlu melihat medan (*tian*), dalam melihat kebijakan dalam pemberian *reward* yang diberikan hanya berdasarkan pekerjaan tim.
2. Perlu menekankan pada pengaruh moral (*tao*), yaitu adanya dorongan dan sikap bijaksana seorang pemimpin yang mampu menjadi teladan yang baik bagi karyawannya, baik dari segi tata nilai atau etika, serta adanya komando (*jiang*) yang baik dalam mengatasi permasalahan tidak keselarasannya antara atasan dan bawahan dalam menjalin hubungan interpersonal.
3. Perlu melihat kondisi/medan (*di*), dalam mempertimbangkan secara selektif dalam hal perpindahan/mutasi bagi karyawannya yang tidak memenuhi standarisasi kinerja badan usaha.

Sehingga, diharapkan dengan rekomendasi tersebut, PT. J dapat memotivasi karyawannya dalam meningkatkan kerjanya untuk mencapai tujuan badan usaha.

Berbagai keterbatasan studi yang dialami menyebabkan analisis yang dilakukan menjadi kurang sempurna dan memiliki banyak kekurangan. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat lebih mengembangkan skripsi ini dengan menghubungkannya melalui pengaruh pengendalian hasil, proses dan personal berbasis seni perang Sun Zi juga, sehingga mendapatkan gambaran lebih komprehensif mengenai pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap

filosofi seni perang Sun Zi. Saran dan kritik sangat diharapkan dari pengguna dan pembaca agar kekurangan yang ada dapat diperbaiki untuk bahan evaluasi pembuatan karya ilmiah berikutnya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ames, Roger. 1993. *Sun Tzu: The Art of Warfare*. Ballantine Books: New York.
- Anthony, R. and Govindarajan, V. 2007. *Management Control Systems 12<sup>th</sup> ed.*, New York, Mc-Graw-Hill IRWIN.
- Auzair, Sofiah dan Smith, Kim Langfield. 2005. *The Effect of Service Process Type, Business Strategy and Life Cycle Stage on Bureaucratic MCS in Service Organizations (online)*. Download: 16 Desember 2014.
- Bassford, Christopher. *Clausewitz in English: The Reception of Clausewitz in Britain and America, 1815-1945*. New York: Oxford University Press, 1994.
- Davis, N. and Cho, MI. 2005. *Intercultural competence for future leaders of educational technology and its evaluation.*, Interactive Educational Multimedia, Vol. 10 No. 1. pp. 1-22
- Efferin, Sujoko dan Soeherman, Bonnie. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia.
- Gray, Colin S. 1999: *Modern Strategy in "The Dimension of Strategy"* , New York: Oxford University Press, pp. 17-47.
- Horngren, C., Sundem, G. and Stratton, W., 2005. *Introduction to Management Accounting*, New Jersey, Pearson.
- Merchant, K. A., dan Van Der Stede. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen: Pengukuran kinerja, Evaluasi, dan Insentif. Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- R. Mannion H.T.O. Davies M.N. Marshall, (2005): *Cultural characteristics of "high" and "low" performing hospitals, Journal of Health Organization and Management, Vol. 19 Iss 6 pp. 431 – 439 (online)*. Download: 15 Desember 2014.
- Reddy, R. J., 2004. *Management Control Systems*. New Delhi: A.P.H. Publishing Corporation.
- Soeherman, Bonnie, dan Wiyono Pontjoharyo., 2008. *Pengembangan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Perspektif Kristen*. 12 Desember 2010

Strachan, Hew (2011). "*Clausewitz and the First World War*". *Journal of Military History* **75** (2): 367–391.

Wee, Chow Hou. 2010. *Sun Zi Art of War: An Illustrated Translation with Asian Perceptives and Insights*. Singapore: Pearson Education.

Wu, Chou, Jung. 2004: *A Study of Strategy Implementation as Expressed Through Sun Tzu's Principles of War (online)*. Download: 15 Desember 2014.

<https://busmaniar29.wordpress.com/2013/10/19/peranan-eksekutif-dalam-mengarahkan-perusahaan-melalui-persaingan-dalam-perencanaan-jangka-panjang/> diakses pada tanggal 10 Agustus 2015.

<http://www.clausewitz.com/readings/OnWar1873/ThisTranslation.htm> diakses pada tanggal 10 Agustus 2015.

[http://www.jasamarga.com/annual\\_report/ar2014/pembuka.html#](http://www.jasamarga.com/annual_report/ar2014/pembuka.html#) diakses pada tanggal 15 Desember 2014.