

PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BERBASIS SPIRITUALITAS PADA ETNIS MADURA DI UD SELAMAT JAYA

Eva Fuad Aldy, Sujoko Efferin
Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya
evaaldy33@gmail.com

***Abstract** - This study aims to understand the value of Madurese ethnic culture in the management control system applied in UD Selamat Jaya. The control system found was analyzed for weakness based on the point of view of spirituality and its own cultural values.*

This research is a qualitative research and use UD Selamat Jaya as research object. The scope of the study is limited only to the internal environment of UD Selamat Jaya whose members of the organization are Madurese. The methods used to obtain data are interview, observation, and document analysis (if possible). The collection process takes place within 3 months. Interview method used is semi-structured interviews where some questions have been prepared beforehand but in the process adjust the condition of spontaneity of participants.

The research findings show that the object's control system is still informal. Not much Madura cultural value is implemented. Some are done as a habit without conscious understanding. From the angle of spirituality, too, there is not much but it is implied. MCS based on spirituality combined with the meaning of Madurese cultural values can be a solution of weakness analysis. The result of analysis and discussion shows that SPM based on spirituality combined with Madurese cultural values give positive impact to UD Selamat Jaya.

Keywords: management system based on spirituality, cultural values, ethnic Madura, corporate culture.

1. PENDAHULUAN

De Jonge (1991) menjelaskan dalam bukunya bahwa Madura telah digambarkan sebagai sosok yang kasar, kaku, keras, tingi-besar dan berani. Anggapan ini telah ada sejak zaman kolonial dan seolah masih ada di Indonesia hingga saat ini. Orang Madura dengan dibedakan dengan orang Jawa karena perilaku kasar, tidak sopan, terbuka, banyak bicara, dan tidak bertatakrama. Stereotipe itu berlaku tidak hanya bagi kaum laki-laki Madura, melainkan juga bagi kaum wanita dan tidak terkecuali anak-anak.

Kondisi alam, ekonomi, sosial-budaya dan politik di Madura turut menunjang suburnya stereotipe tersebut. Alam Madura yang kurang subur, tanahnya tandus, kemiskinan pada sebagian besar penduduknya yang karena itu mayoritas mereka terpaksa bermigrasi, telah memunculkan stereotipe orang Madura yang keras, berani, ulet, dan hemat (Kuntowijoyo, 1998).

Penggambaran-penggambaran itu pada dasarnya lebih merupakan stereotipe semata. Huub de Jonge (1991) sendiri mengartikan bahwa stereotipe tidak berhubungan dengan kebenaran yang obyektif, tetapi lebih pada khayalan-khayalan atau ilusi kolektif. Maka opini masyarakat tentang etnik Madura tidaklah semua benar.

Dibalik stereotipe tersebut, masyarakat Madura pada dasarnya mempunyai ciri khas yang unik yang membedakannya dengan masyarakat etnik lain. Salah satu sifatnya yang dimaksud adalah sifat ekspesif, spontan, dan terbuka. Sikap itu diwujudkan dalam perilaku/tindakan yang didapat pada dirinya sendiri. Jika perlakuan orang lain dianggapnya baik, secara spontan mereka akan mengungkapkannya. Demikian pula jika perlakuan orang lain tidak menyenangkan, mereka tidak ragu untuk mengungkapkan perasaannya (Wiyata, 1997). Ini adalah informasi positif yang secara tidak langsung etnik Madura cenderung lebih efisien karena tidak menyukai hal-hal yang terlalu rumit. Mereka akan secara alami mencari penyelesaian yang dihadapi.

UD Selamat Jaya memiliki karyawan yang semuanya adalah etnik Madura. Pemilik tidak memiliki acuan pasti bagaimana dan seperti apa dalam memberikan batasan untuk kegiatan usahanya. Hal ini bisa menjadi masalah yang tidak berujung ketika pemilik melakukan penyelesaian secara spontan tanpa ada sistem yang stabil untuk diterapkan. Adanya pengembangan baru dalam Sistem Pengendalian Manajemen berbasis Spiritual menjadi salah satu alat pendukung karyawan untuk berkerja dan menjalankan aktivitas sesuai dengan tujuan pemilik atau target perusahaan. Diharapkan dengan karakter keras pada etnis Madura bisa diatasi dengan pendekatan SPM berbasis Spiritual.

Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebuah sistem holistik yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dalam mengelola interdependensi antara pihak internal dan eksternal organisasi (Efferin dan Hopper, 2007; Efferin dan Soeherman, 2010; Efferin dan Hartono, 2015). Mekanisme sosio-kultural untuk membangkitkan persaaan dihargai sebagai makhluk sosial terkandung dalam sistem holistik yang dimaksud.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa masyarakat Madura memiliki caranya sendiri untuk mengendalikan diri sendiri. Pengembangan terhadap SPM berbasis spiritualitas diharapkan menjadi solusi yang mudah diterapkan oleh objek penelitian. Kepatuhan pada pemimpin informal yang secara sosio-kultural memiliki legitimasi, bisa dipadukan dengan

Sistem Pengendalian Manajemen yang definisikan sebagai sistem yang holistik (Efferin dan Hopper, 2007; Efferin dan Soeherman, 2010; Efferin dan Hartono, 2015).

Penelitian lain menyimpulkan bahwa variabel religiusitas dan faktor spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh positif pada fraud oleh karyawan. Selain itu, spiritualitas di tempat kerja memperkuat secara signifikan hubungan antara religiusitas dan pencegahan fraud (Purnamasari dan Amaliah, 2015). Fanggida et al (2016) juga mendukung penelitian ini. Mereka menemukan bahwa spiritualitas tempat kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan penerimaan komitmen organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah Explanatory Research. Peneliti ingin memberikan penilaian dan pemahaman Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) agar bisa diterapkan di UD Selamat Jaya untuk mengatasi masalah-masalah yang ada di UD Selamat Jaya dalam mengendalikan karyawan dengan mayoritas etnik Madura agar selaras dengan tujuan organisasi. Main reasearch penelitian ini adalah “Bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang sesuai untuk anggota etnik Madura di UD Selamat Jaya agar dapat mengatasi isu-isu terkait karakter khas etnik Madura?”

Mini research question dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana penerapan Sistem Pengendalian Manajemen yang sudah diterapkan di UD Selamat Jaya beserta kelebihanannya?
2. Bagaimana penerapan nilai budaya etnis Madura pada SPM yang diterapkan di UD Selamat Jaya?
3. Apakah kelemahan SPM di UD Selamat jaya yang menjadi hambatan bagi perusahaan?
4. Rekomendasi SPM berbasis spiritualitas seperti apa yang akan diterapkan di UD Selamat Jaya?

2. TELAAH TEORITIS

Sistem pengendalian manajemen (SPM) adalah alat yang digunakan untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan visi organisasi dalam mengelola interdependensi antara pihak internal dan eksternal organisasi dalam bentuk sistem holistik (Efferin dan Hopper, 2007; Efferin dan Soeherman, 2010; Hartono dan Efferin, 2015). Fungsi utama dari

sistem pengendalian manajemen adalah menyesuaikan perilaku karyawan agar sesuai dan selaras dengan tujuan perusahaan.

Efferin (2016) menjelaskan bahwa pengelolaan organisasi yang spiritual tidak terfokus hanya pada keuntungan yang bersifat ekstrinsik, tetapi juga menumbuhkan kebahagiaan melalui hal-hal yang bersifat intrinsik untuk semua anggota organisasi serta *stakeholder* lainnya (masyarakat, lingkungan, pelanggan, dan investor). Hal ini memungkinkan para anggota bekerja tidak hanya untuk keuntungan pribadi atau ego semata namun sambil menumbuhkan berbagai nilai kebaikan dalam bekerja. SPM berkontribusi menjadi salah satu alat untuk mewujudkan organisasi yang spiritual. Kondisi internal yang sehat pada suatu organisasi dapat menghasilkan kondisi eksternal yang positif. SPM dapat mendukung pelaksanaan bisnis yang menghasilkan surplus. Selain profit untuk organisasi dan karyawan, nilai tambah lainnya untuk semua pemangku kepentingan. Fokus pengendalian yang digunakan ada tiga yaitu (a) Budaya Organisasi; (b) Perolehan Input; (c) Penciptaan Output.

Taneyan lanjang adalah pemukiman yang dibangun berdasarkan sistem kekerabatan atas unsur genetik (Kuntowijoyo, 2004). Tata letak rumah berjejer saling berhadapan dalam satu halaman yang luas. Sebuah desa di Madura biasanya berisi beberapa kelompok pemukiman yang dikelilingi oleh tegal. Berikut nilai-nilai budaya etnis Madura: (a) Agama dan Kepercayaan; (b) Hierarki Kepatuhan, *Buppa'* (bapak) - *Babu'* (Ibu) - *Guruh* (tokoh panutan) - *Ratoh* (pemerintah); (c) Tradisi Nyabis ke Kyai; (d) Ketangguhan Dalam Bekerja; (e) Pekerja Keras dan Ulet; (f) Falsafah Hidup, *Abhantal syahadat asapo' iman - Bhuppa', Bhabbu, Guruh, Ratoh - Manossa coma dharma - Ango'an pote tolang e tembeng pote mata - Lalakona lalkone, kennenganna kennenganne, karkarkar colpe'*.

Konsep dasar sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas yang memang ditujukan untuk menekan ego untuk menghasilkan kebaikan bagi yang lain, bisa diterapkan kepada anggota yang berasal dari etnis Madura. Namun hal itu tidak lantas akan merubah budaya asli dari etnis Madura. Apa yang akan diterapkan menyesuaikan dengan budaya dan nilai-nilai yang sudah ada, hanya dilakukan seleksi atas kebiasaan yang dirasa dapat memancing peningkatan ego yang kemudian akan diminimalisasi menggunakan langkah-langkah yang ada pada sistem pengendalian berbasis spiritualitas. Nilai dengan tujuan kebaikan pada SPM berbasis spiritualitas diharapkan dapat membantu anggota UD Selamat Jaya untuk lebih memahami apa yang sebenarnya nenek moyang mereka tinggalkan. Nilai

kebaikan yang mirip dari keduanya akan dilebur dan yang lainnya menjadi tambahan. Nilai yang ada pada keduanya, akan dikolaborasikan untuk disampaikan pada anggota organisasi menjadi pengendalian terapan untuk menghasilkan keuntungan dan kebaikan bagi seluruh anggota organisasi dan lingkungan disekitarnya

3. METODE

Desain penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, karena hanya ada satu obyek penelitian yaitu UD Selamat Jaya yang berada di kota Kamal, Madura. Selain itu peneliti juga ingin mengetahui permasalahan yang dialami oleh UD Selamat Jaya. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian eksplanatori dengan memberikan gambaran rinci tentang kondisi perusahaan, mencari penyebab dari permasalahan yang ada, dan menerapkan Sistem Pengendalian Manajemen berbasis Spiritual pada UD Selamat Jaya.

Studi yang dilakukan adalah *applied research*. *Applied research* diartikan sebagai penelitian yang jika ada spesifik konsentrasi permasalahan dengan menawarkan solusi untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang ada pada suatu obyek tertentu. *Applied research* dirancang untuk menawarkan solusi praktis untuk masalah-masalah mendasar atau kebutuhan yang mendesak oleh dalam kasus ini pemilik UD Selamat Jaya dan karyawan-karyawan etnis Madura di UD Selamat Jaya (Neuman, 2011). Penelitian ini ingin mendalami persalahan yang ada pada UD Selamat Jaya terkait isu-isu budaya etnis Madura pada kualitas kinerja karyawan-karyawannya

3.1. Metode pengumpulan data

3.3.1 Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi langsung dari partisipan mengenai apa yang dirasakan langsung oleh para partisipan. Sumber data yang dipilih adalah beberapa orang dengan kriteria masing-masing dari setiap jabatan yang ada di UD Selamat Jaya. Wawancara akan dilakukan menggunakan metode *semi-structured*. Sebelum wawancara dilaksanakan, peneliti akan menyiapkan beberapa pertanyaan sebagai acuan untuk menggali informasi dari partisipan. Kemampuan *bricolage skills* akan digunakan oleh peneliti. Peneliti akan berusaha menggunakan kemampuan improvisasi pada proses wawancara menggunakan bahan-bahan yang didapat selama proses wawancara

3.3.2 *Observasi*

Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung bagaimana aktivitas para partisipan dari informasi yang didapat melalui proses wawancara. Ini meliputi proses operasional pada bagian toko penjualan, proses pada bagian pembangunan proyek, kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan pemilik, dan respon terhadap solusi yang diberikan pemilik.

3.3.3 *Analisi Data*

Analisis dokumen dilakukan untuk melakukan perbandingan perencanaan dan hasil aktual pada setiap lini aktivitas operasional di UD Selamat Jaya. Dokumen yang dimaksudkan adalah laporan keuangan dan *non-financial* pada bagian toko material. Laporan yang bersifat *non-financial* akan menjadi fokus peneliti karena isu-isu terkait etnis akan lebih banyak ada di laporan tersebut.

3.2. *Validitas data*

Untuk mengurangi bias, peneliti akan membuat triangulasi dari data-data yang telah terkumpul dan melakukan analisa intra metode untuk mengurangi bias pada analisa seluruh data (Neuman, 2011; Efferin 2010; Efferin et al. 2008). Verifikasi data akan dilakukan peneliti dengan cara saling melengkapi informasi yang diperoleh dari satu metode dengan informasi yang diperoleh dengan metode yang lain.

4. **HASIL**

UD Selamat Jaya adalah bisnis dibidang bahan bangunan dan penyediaan kebutuhan sekunder bangunan. Produk-produk yang disediakan adalah bahan-bahan bangunan, jasa pemotongan atau penggergajian kayu, dan jasa pembuatan meubel sesuai pesanan konsumen. UD Selamat Jaya berlokasi di wilayah Tanjung Bumi Madura dan tidak membuka cabang di tempat lain. Pemilik pertama yang sekaligus membangun UD Selamat Jaya adalah H. Mastur tahun 1996, yang kemudian diteruskan oleh anak pertama beliau setelah meninggal, H. Mahmudi. Terdapat 17 pegawai H. Mahmudi termasuk kedua adik kandungnya yang menjadi asisten pemilik membantu menjaga unit bisnis UD Selamat Jaya.

UD Selamat Jaya tidak memiliki struktur organisasi dan *job descriptions* tertulis. Peraturan-peraturan yang diterapkan pun tidak semua secara tertulis, lebih banyak secara lisan, menjadi kebiasaan, dan dipatuhi oleh semua anggota. Sehingga sistem pengendalian

yang diterapkan lebih banyak bersifat non-formal, yaitu komunikasi lisan dan interaksi secara langsung. SPM yang bersifat non-formal diterapkan pada semua unit bisnis yaitu toko bahan bangunan, pemotongan/penggergajian kayu, dan pembuatan meubel.

Pemilik menerapkan sistem kekeluargaan dalam membina hubungannya dengan seluruh anggota. Menurut pemilik hal ini akan mendekatkan dirinya pada semua anggota tanpa mengurangi rasa hormat para pegawai kepadanya.

Sistem yang sebenarnya tidak pasti seperti ini terkadang membingungkan bagi pemilik untuk menghadapi karyawannya yang menyimpang. Meskipun jumlah kesalahan pegawai minim, tentu hal ini tetap bisa menjadi masalah bagi bisnis. Pemilik berasan untuk menjadikan segalanya sesederhana mungkin agar mudah digunakan dan disampaikan kepada karyawannya. SPM yang diterapkan secara tidak langsung oleh pemilik cenderung orientasinya tetap pada profit semata, sehingga dimasa yang akan datang, bisa jadi nilai kebaikan yang sudah ada sekarang semakin lama akan semakin hilang.

Budaya Madura yang terkenal dengan kekerasan, ternyata memiliki nilai positif yang jarang diketahui oleh masyarakat di luar Madura. Namun kenyataannya karena tidak dilakukan dengan kesadaran penuh, nilai-nilai kebaikan ini semakin terkikis oleh waktu, tidak dipahami, dan pada akhirnya semakin hilang dari masyarakat Maduranya sendiri. Anggota organisasi di UD Selamat Jaya masih memiliki sebagian nilai budayanya, meskipun tidak dipahami secara sadar, anggota melakukannya sebagai kebiasaan.

5. PEMBAHASAN

5.1. Pembentukan Budaya Organisasi Berbasis Spiritualitas di UD Selamat Jaya

1. *Keteladanan pemimpin.* Berkaitan dengan hierarki kepatuhan etnis Madura yaitu orang tua sebagai tingkatan pertama, seorang pemimpin yang dibutuhkan oleh etnis Madura adalah sosok pemimpin yang menyerupai orang tua. Pemilik tidak hanya memerintahkan namun juga memberikan contoh secara langsung untuk membimbing karyawannya. Salah satu nilai budaya dari “*taneyan lanjeng*” yaitu manusia Madura sebagai pekerja keras dan ulet dapat dibuktikan dengan konsistensi pemilik dalam menjadi panutan bagi karyawannya.

Memperlakukan anggota seperti keluarga. Jika karyawan diperlakukan dengan baik, loyalitas akan tercipta dengan sendirinya. Layaknya orang tua, pemilik sebagai pemimpin harus mengayomi, melindungi, dan membimbing.

Menjaga sikap dan emosi ketika ada permasalahan. Emosi yang terkendali akan membantu pemilik membuat keputusan yang lebih bijak. Sifat ini juga dapat menjadi contoh bagi para karyawan.

2. *Peraturan tertulis.* Peraturan yang sebelumnya hanya menjadi kebiasaan, harus dituangkan secara formal dalam peraturan tertulis. Selain memudahkan anggota untuk mengingat, supremasi kebijakan akan lebih kuat karena tertulis secara formal dan disetujui secara resmi oleh pemilik. Peraturan secara tertulis juga bertujuan sebagai sarana komunikasi untuk mengingatkan para anggota akan tujuan atau visi perusahaan. Selain komunikasi secara verbal, diharapkan cara ini menjadi pelengkap untuk mengingatkan para anggota.

Sebagai contohnya adalah peraturan umum tentang jam kerja, urutan otoritas, serta peraturan umum lainnya. Pada keadaan tertentu peraturan tertulis dapat menjadi panduan dasar dan pasti ketika terjadi permasalahan. Contoh lainnya adalah ketika ada konsumen yang ingin melakukan retur namun tidak ada data pendukung untuk serta pegawai yang melayani waktu pembelian tidak ada, peraturan tertulis tentang urutan otoritas akan membantu badan usaha memutuskan kondisi tersebut. Garis wewenang yang jelas akan membantu penentuan pertanggung jawaban sehingga tidak ada saling lempar tanggung jawab jika terjadi sesuatu. Berikut peraturan tertulis yang perlu diperjelas di UD Selamat Jaya.

3. *Membangun nilai kepedulian atau welas asih.* Kegiatan ini dapat menjadi salah satu simbolisasi pengakuan anggota sebagai bagian dari badan usaha.

Menjenguk karyawan yang sakit secara bersama-sama. Kegiatan menjenguk ini tidak harus dihadiri oleh seluruh anggota, karena setiap karyawan mungkin saja memiliki agenda tersendiri. Namun yang bisa dilakukan pemilik adalah mensosialisasikannya dengan cara menjadi pelopor untuk menjenguk karyawan yang sakit dan mengajak seluruh karyawan yang datang bekerja pada hari itu. Akan sulit untuk memaksakan semua anggota bisa ikut, tetapi secara perlahan jika pemilik konsisten memperkenalkan budaya menjenguk secara bersama-sama, tidak ada yang tidak mungkin. Hal ini secara perlahan menerapkan budaya menjenguk sebagai kebiasaan. Nilai welas asih dan empati dapat terbentuk dari kegiatan ini.

Memperbaharui tulisan “Budayakan Memberi Salam”. Tulisan atau desain yang kreatif akan menarik mata untuk membacanya. Budaya saling memberi salam yang tulus akan membiasakan anggota untuk saling menyapa satu sama lain. Hal ini dapat meningkatkan kedekatan dan empati para anggota.

Melestarikan kegiatan *slametan* sebagai sarana perkumpulan. Sarana perkumpulan yang dilakukan dengan kegiatan positif dapat menambah kedekatan dan kepedulian antar anggota.

4. *Penanaman visi pada seluruh anggota.* Visi atau tujuan menjadi hal penting untuk dipastikan sudah dipahami atau tidak oleh setiap diri individu. Dalam UD Selamat Jaya terlihat bahwa visi pemilik tidak sepenuhnya dipahami oleh seluruh anggota. Karyawan tidak menunjukkan sikap yang mencerminkan mereka sebagai bagian dari badan usaha. Tujuan yang tidak tersampaikan menjadikan karyawan bekerja tanpa arah. Pemilik ingin menjadikan UD Selamat Jaya sebagai ladang rezeki bersama dan jalur ibadah. Namun karyawan hanya menganggap UD Selamat Jaya sebagai tempat mencari penghidupan bagi diri sendiri dan keluarga saja.

Visi pemilik perlu disosialisasikan secara intens dan melibatkan interaksi langsung antara pemilik dan karyawan. Waktu yang diperlukan agar setiap karyawan memiliki visi yang sama adalah sekitar 7-9 bulan. Interaksi harus dilakukan secara teratur dan konsisten. Dengan demikian, seluruh anggota organisasi bisa memiliki tujuan yang sama.

5. *Membangun nilai keterbukaan.* Salah satu cara yang bisa dilakukan pemilik adalah dengan membuat forum rutin untuk berdiskusi. Forum rutin yang dimaksud tidak harus forum formal, bisa dilakukan dengan cara komunikasi ringan yang dilakukan ketika sedang beristirahat bersama. Selain akan menciptakan kedekatan antara pemilik dan karyawan, rasa percaya diri karyawan untuk menuangkan ide nya akan muncul. Secara tidak langsung nilai keterbukaan dapat ditanamkan. Dalam setiap perbincangan, pemilik perlu secara perlahan menyakinkan bahwa mereka boleh dan bisa berinovasi dalam bekerja. Insentif material dan non-material bisa digunakan sebagai pancingan untuk peningkatan kinerja.

Dengan nilai keterbukaan yang dibentuk, secara perlahan anggota organisasi akan memiliki nilai penghargaan. Yaitu penghargaan atas keberagaman yang merujuk pada komitmen untuk saling menghargai perbedaan dalam organisasi.

Penyampaian nilai agar dapat dipahami dan dilaksanakan hingga menjadi kebiasaan dan tertanam pada diri individu tidak bisa terwujud dalam waktu singkat. Pembentukan budaya yang berkelanjutan harus dimulai secara perlahan dan konsisten hingga hal itu terwujud. Waktu yang dibutuhkan agar budaya yang diinginkan terbentuk secara sempurna memakan waktu, bisa 1 hingga 2 tahun bahkan lebih.

6.2. Perbaikan Sistem Pengendalian Manajemen pada UD Selamat Jaya

1. *Perbaikan jadwal masuk karyawan.* Sebelumnya pemilik tidak menetapkan siapa yang harus masuk dan berjaga di masing-masing unit bisnis. Pemilik dibantu asisten pemilik dapat menyusun jadwal masuk karyawan. Berikut contoh rekomendasi tabel jadwal.

Unit	:			
Tanggal	:			
No	Nama	Jam Datang	Jam Pulang	Ket
1				
2				

Nama Asisten Pemilik

Gambar 6.1

Dengan data seperti diatas akan membantu manajemen melacak siap yang bertanggung jawab pada masing-masing hari kerja. Data diisi oleh asisten pemilik. Sebelum diparaf oleh asisten pemilik, karyawan yang namanya tertulis diperbolehkan untuk memastikan ketepatan jam datang dan pulang kerja. Kolom keterangan disediakan jika terjadi peristiwa tertentu misalkan datang terlambat atau pulang lebih awal. Alasan dicantumkan di kolom tersebut. Pencatatan ini sekaligus membantu manajemen menghitung upah lebih akurat sesuai jam kerja. Evaluasi ini juga sekaligus menjadi sarana badan usaha untuk memberikan sistem evaluasi atau penilaian kinerja yang adil untuk para karyawan. Selain itu dapat menjadi satu langkah awal untuk melakukan memunculkan nilai inovasi dan kreativitas pada bagian manajerial.

Kelamahan sistem ini adalah memakan ruang dengan menggunakan kertas, karena semakin lama jumlah data akan bertambah. Solusi lain pencatatan ini bisa dilakukan dengan bantuan komputer. Komputer harus dibatasi akses nya. Kelamahan nya adalah susah

diterapkan karena akan membutuhkan waktu untuk pembuatan sistem komputerisasinya, serta biaya yang lebih mahal untuk membeli komputer dan pembuatan sistem.

2. *Autorisasi penerimaan karyawan baru ditambah.* Seperti dijelaskan sebelumnya penerimaan karyawan sangat mudah dilakukan karena pemilik memberikan kepercayaan yang tinggi pada orang yang biasa mencarikannya pegawai baru. Pemilik harus menambah porsi keterlibatannya dalam keputusan menerima calon pekerja baru atau tidak. Pemilik dapat meminta bantuan asisten pemilik untuk memberikan keputusan. Variansi penilaian dari beberapa pihak akan membantu menganalisa apakah orang tersebut layak diterima kerja atau tidak. Nilai kerjasama pihak manajemen dapat diwujudkan dalam bentuk partisipasi untuk seleksi karyawan baru.

3. *Penerapan SPM yang lebih formal.* SPM yang ada tidak harus semuanya dibuat menjadi formal. Namun untuk bagian yang krusial dan rentan bias perlu diperjelas dengan membuatnya lebih formal. Badan usaha dapat memulainya dengan membuat SOP (Standar Operational Procedure) yang berisi aturan-aturan badan usaha. Pemilik bisa menyederhanakan namanya menjadi “Prosedur Kerja”. Dengan adanya SOP ini, akan memperjelas langkah-langkah dalam melakukan aktivitas operasional sehingga akan lebih terarah. Panduan yang jelas ini akan menjadikan karyawan lebih mandiri dan tidak membutuhkan perintah atau arahan pihak manajemen dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. *Tambahan data atau dokumen untuk retur.* UD Selamat Jaya tidak memiliki dokumen apapun sebagai bukti pengajuan retur. Perlu dibuatkan dokumen sederhana untuk retur agar lebih jelas barang tersebut bisa diretur atau tidak supaya tidak merugikan perusahaan. (a) Membuat label harga berlogo perusahaan. Hal ini sebagai bukti bahwa barang tersebut memang dibeli di toko dan bukan barang dari tempat lain; (b) Membuat dokumen untuk mencatat barang yang diretur. Berikut contoh rekomendasi bentuk dokumen pencatatan retur.

LOGO						Tanggal:
No	Qty	Barang	Harga	Alasan retur	Penanggung jawab	

Gambar 5.2

Dengan begitu, kemungkinan ada konsumen yang nakal saat retur dapat dicegah. Dokumen ini juga dapat membantu perusahaan untuk melakukan evaluasi kedepan untuk

mengurangi kejadian retur. Sehingga perusahaan tidak dirugikan dan kepentingan konsumen tetap terjaga.

5. *Membuat sistem evaluasi kinerja.* Sistem yang dimaksud tidak harus selalu berbasis komputerisasi, bisa juga dalam bentuk panduan atau tolak ukur pasti untuk menilai indikator keberhasilan. Sebagai contoh badan usaha dapat menyediakan fasilitas penyampaian kritik dan saran untuk karyawan dan konsumen.

Cara lain yang bersifat lebih internal adalah UD Selamat Jaya dapat menerapkan sistem penilaian secara horizontal (karyawan saling menilai) dan secara vertikal (pemilik dan karyawan saling menilai). Sistem penilaian seperti ini bisa meningkatkan nilai penghargaan keberagaman yang berujung pada komitmen untuk saling menghargai perbedaan dalam organisasi. Sistem penilaian secara internal seperti ini dapat membantu anggota menyampaikan penilaiannya terhadap semua komponen yang ada di lingkungan kerja, dan menemukan keberagaman. Dengan catatan penilaian yang diberikan harus menggunakan bahasa yang baik dan sopan. Pemilik bisa memberikan hadiah bagi karyawan teladan dari hasil penilaian bersama.

Penilaian seperti ini akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan berusaha memberikan nilai lebih bagi badan usaha karena adanya apresiasi atas usaha mereka memajukan perusahaan.

7. KESIMPULAN

7.2. Pembentukan budaya berbasis nilai budaya etnis madura

Tujuan dari pembentukan budaya berbasis nilai budaya etnis Madura ini adalah agar nilai-nilai positif yang dimiliki oleh masyarakat Madura dapat diimplementasikan oleh seluruh anggota organisasi. Diperlukan interaksi yang baik antara pemilik dan semua karyawan. Interaksi yang bisa dilakukan oleh pemilik adalah membuat kegiatan positif yang mengandung makna nilai-nilai budaya Madura. Selain itu secara perlahan pemilik dapat menanamkan visi perusahaan kepada anggota melalui kegiatan bersama tersebut. Komunikasi antar anggota juga perlu diperbaiki secara informal maupun formal. Informal yang dimaksud adalah komunikasi lisan secara langsung maupun kegiatan bersama, sedangkan formal adalah komunikasi tertulis yang tetap.

Interaksi dan kegiatan bersama yang positif dapat menumbuhkan nilai welas asih atau kepedulian dan keterbukaan antar masing-masing anggota karena dengan interaksi yang baik kepercayaan diri untuk menunjukkan identitas diri akan muncul.

Pembentukan budaya harus dilakukan secara berkelanjutan, dimulai dari langkah kecil hingga langkah yang paling sulit sampai perubahan tercapai. Kepercayaan perlu dibangun pada seluruh lapisan perusahaan, namun masih tetap dalam batas kepercayaan yang wajar. Proses implementasi nilai budaya Madura dapat dilakukan secara perlahan disusul penerapan sistem pengendalian manajemen yang lebih formal.

7.3. Perbaikan sistem pengendalian manajemen pada ud selamat jaya

Terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki dalam penerapan SPM pada perusahaan, yaitu penerapan sistem pengendalian manajemen yang bersifat lebih formal, perbaikan jadwal masuk dan piket para karyawan, pengadaan jenis dokumen baru untuk kebutuhan kegiatan operasional, dan beberapa peraturan tertulis yang memperjelas peraturan sebelumnya. Peneliti merekomendasikan beberapa jenis dokumen untuk retur dan jadwal masuk / presensi karyawan yang sebelumnya tidak ada. Dokumen retur akan membantu perusahaan untuk mendeteksi alasan retur dan terhindar dari konsumen yang curang. Data jadwal masuk para karyawan akan lebih membuat karyawan disiplin untuk masuk kerja. Beberapa peraturan tertulis mengenai SOP pada beberapa kegiatan operasional dapat menjadi panduan atau acuan para karyawan dalam bekerja dan tidak ketergantungan pada pemilik sehingga lebih mandiri.

Selanjutnya adalah kegiatan bersama terkait pembentukan nilai budaya spiritualitas dan Madura. Rekomendasi kegiatan-kegiatan yang diberikan, diharapkan dapat membantu dalam penanaman nilai yang lebih sempurna. Dengan kemampuan dan pemahaman nilai budaya yang meningkat, kegiatan dan kondisi lingkungan kerja akan lebih mengalami perbaikan.

8. DAFTAR PUSTAKA

- A. Latief Wiyata, 1991, *Structural and Cultural Responses to Development. A Case Study Among the Madurese in Bondowoso*. Royal Institutes of Linguistics and Anthropology. International Workshop on Indonesian Studies No. 6. Leiden, 7-11, hal 39.
- A. Latief Wiyata, 1997, *Lingkungan Sosial Budaya Madura. Prosiding Makalah Seminar Prakarsa Masyarakat dalam Kerangka pembangunan Daerah Madura*. Universitas Trunojoyo Madura, hal 16.

- A. Latief Wiyata. 1997. *Mengapa Rusuh Madura*. Kolom dalam Majalah Forum Keadilan edisi no.7/VI/14 Juli 1997,hal. 35.
- Ashadi, Moh. Mahfud & Al-Farouk, Ghazi. 1992. *Kosa Kata Basa Madura*. Surabaya: Sarana Ilmu.
- Efferin, S., S. H. Darmadji, dan Y. Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Efferin, S. and T. Hopper. 2007. Management Control, Culture and Ethnicity in A Chinese Indonesian Company. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 223-262.
- Efferin, S. 2010. *Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif-Interpretif di Bidang Akuntansi: Seni Mengelola Keterbatasan*. Paper dipresentasikan pada acara Kolokium dan Seminar Nasional Program M.Si. dan Doktor: Aplikasi Meta Analysis dan Metode Triangulasi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Efferin, S. and M. S. Hartono. 2015. Management Control and Leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11 (1), 130-159.
- Efferin, S. 2016. *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*. Jakarta Selatan: Yayasan Ruman Peneleh.
- Fanggida et el. 2016. Effect of Spirituality Workplace on Organizational Commitment and Job Satisfaction: Study on the lecturer of private universities in the Kupang City – Indonesia. *Social and Behavioral Sciences* 219 (2016) 639 – 646.
- Hakim et el. 2016. Nilai-Nilai Budaya “ *Taneyan Lanjang* ” Menjadi Ruh Pengelolaan Keuangan Usaha Keluarga Di Madura (Sebuah Studi Etnografi). Universitas Trunojoyo Madura.
- Huub de Jonge, 1991, *Stereotype of the Madurese*. *Royal Institutes of Linguistics and Anthropology*. International Workshop on Indonesian Studies No. 6. Leiden, 7-11, hal 3.
- Kuntowijoyo. 1998. *Jembatan Suramadu: Respon Ulama Terhadap Industrialisasi*. LKPSM: Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- Merchant, Kenneth A., and W. A. Van der Stede. 2003. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Boston, NY: Prentice-Hall.
- Mitroff, I.I., E.A. Denton. 1999. A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*, Summer hal 83-92.

- Neuman, W. L. 2011. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches 7th Edition*. Boston, NY: Pearson Education Inc.
- Purnamasari dan Amaliah. 2015. Fruad prevention: revelance to Religiosity and Spirituality in the workplace. *Social and Behavioral Sciences 211 (2015) 827 – 835*.
- Spradley, James P. 2007. *Metode Etnografi*. PT. Tiara Wacana Yogya : Yogyakarta.
- Strauss, A. and J. Corbin. 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques for Developing Grounded Theory 2nd Edition*. London, UK: Sage Publications.
- Taufiqurrahman. 2007. Identitas Budaya Madura. *Karsa*, Vol. XI No. 1.
- Wahyudi, M, Dartiningsih,B,E, Suryandari,N, Quraisyin, D, Rakhmawati,F,N, Wahyuningsih,Sri, Handaka, tatag, Kurniasari,N,D, Rakhmawati Y, Rozi, F, Rachmad,T,H, Arifin, S, Trisilowaty,D, Julijanti, D,M. 2015. *Madura : Masyarakat, Budaya, Media, dan Politik. Puskakom Publik* bekerjasama dengan Penerbit Elmaterra. Cetakan Pertama.
- Wiyata, A. Latief. 2002. *Carok: Konflik Kekerasan dan Harga Diri Orang Madura*. LKiS: Yogyakarta.