

AKULTURASI BUDAYA JAWA DAN SUNDA TERHADAP PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PT. X

Azalea Anasthasia B., Sujoko Efferin

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

azalea.anasthasia@yahoo.co.id

Intisari- Penelitian ini menganalisis mengenai akulturasi budaya Jawa dan Sunda karena masih jarang terdapat penelitian mengenai akulturasi kedua budaya ini dan pengaruhnya terhadap penerapan Sistem Pengendalian Manajemen. Perusahaan yang menjadi objek penelitian berada di Cibadak yang mayoritas buruhnya adalah etnis Sunda. Akan tetapi, manajer produksi yang mengatur para pekerja tersebut adalah etnis Jawa. Penelitian ini termasuk dalam penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan memberikan analisis bagaimana akulturasi budaya Jawa dan budaya Sunda terhadap penerapan SPM dalam proses produksi PT. X. Pengaruh Budaya Jawa dan Sunda dalam Penerapan SPM pada Proses Produksi PT. X seperti proses perekrutan buruh berdasarkan penilaian subjektif manajer produksi, tidak ada pelatihan formal bagi para buruh, membangun hubungan yang dekat dengan para buruh, pemberian visi dan misi secara lisan, pemberian reward secara individu melalui absensi, tidak dilakukan perpindahan karyawan secara rutin, manajer produksi ikut terlibat dalam operasional kegiatan produksi, dan penanaman nilai gotong royong dalam kegiatan produksi.

Kata Kunci : 1: Sistem Pengendalian Manajemen; 2: Nilai Budaya Jawa; 3: Nilai Budaya Sunda

Abstract- This study analyzes the acculturation of Javanese and Sundanese culture because there is rarely any research on the acculturation of these two cultures and their influence on the application of Management Control System. The company that became the object of research is in Cibadak which majority of the workers are Sundanese. However, the production manager who organizes these workers is Javanese. This research is included in explanatory research which aims to give an analysis of how the acculturation of Javanese culture and Sundanese culture towards the application of MSS in the production process of PT. X. The Influence of Java and Sundanese Culture in Application of SPM on Production Process of PT. X such as the process of recruiting labor based on subjective assessment of production manager, no formal training for the workers, establishing close relationships with the workers, giving vision and mission orally, giving individual rewards through absenteeism, no routine

employee shifting, production manager Participate in the operational activities of production, and the value of gotong royong in production activities.

Keywords : *1: Management Control System; 2: Javanese Cultural Values; 3: Sundanese Cultural Values*

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara multikultural yang terdiri dari lebih dari 1.000 kelompok etnis. Dua kelompok terbesar yang menduduki Indonesia adalah Jawa dan Sunda. Sebagai kelompok terbesar pertama di Indonesia, etnis Jawa mencapai 41,71% dari total jumlah penduduk Indonesia. Sedangkan jumlah etnis Sunda yang menduduki Indonesia adalah sebesar 15,41% dari total penduduk Indonesia (Suryadinata *et al.*, 2003).

Perusahaan yang menjadi objek penelitian berada di daerah Sukabumi, tepatnya di Cibadak. Mayoritas penduduk Sukabumi adalah etnis Sunda. Akan tetapi, survei menunjukkan keragaman yang kuat. Hal itu disebabkan karena adanya berbagai latar belakang budaya yang jelas dibawa oleh imigran masyarakat yang telah menetap disana, yang menyebabkan akulturasi. Salah satu etnis yang paling besar di Jawa Barat setelah etnis Sunda adalah etnis Jawa (Anggadwita *et al.*, 2016). Budaya Jawa juga ikut berperan dalam aktivitas bisnis masyarakat di daerah Jawa Barat yang rata-rata merupakan etnis Sunda.

Menurut Efferin dan Hopper (2007), budaya Jawa menekankan pada hirarki sosial yang melibatkan aturan-aturan kaku mengenai perilaku yang benar, harmoni sosial (rukun) dan spiritualisme. Sosial hirarki memanifestasikan dirinya dalam dua nilai utama: etiket Jawa dan bapakisme. Dalam etiket Jawa terdapat beberapa perilaku yang dianggap benar yang harus diterapkan kepada orang-orang dari berbagai tingkat hirarki sosial. Budaya Jawa memiliki kepercayaan mistis yang kuat. Mereka menggabungkan beberapa elemen Islam, pra-Islam, atau bahkan Hindu sebagai inspirasi (Efferin dan Hopper, 2007). Budaya Sunda memiliki banyak kemiripan dengan budaya Jawa. Budaya Sunda didominasi oleh muslim yang memiliki nilai-nilai Islam, namun dalam hirarki sosialnya, budaya Sunda lebih tidak kaku dibandingkan budaya Jawa (Candramila *et al.*, 2014).

Dalam setiap bisnis, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peran penting untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut Merchant dan Van Der Stede (2007), penerapan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) sangat penting untuk

mengatur perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan perusahaan. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan proses yang menghubungkan perencanaan strategis dan pengendalian operasional serta memiliki tujuan untuk mencapai tujuan strategis (Xianzhi et al.,2011). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan pengendalian untuk mengarahkan perilaku karyawan sehingga SPM menjadi hal yang penting.

Pengendalian badan usaha yang baik akan menciptakan hasil yang baik pula, salah satu bentuk pengendalian adalah *action control*. *Action control* merupakan pengendalian yang dilakukan suatu badan usaha dari awal hingga akhir proses dalam kegiatan suatu badan usaha, agar proses yang sedang berlangsung sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku. *Action control* cenderung bertujuan agar para karyawan tidak melakukan suatu tindakan tertentu yang akan merugikan badan usaha. Dengan adanya pengendalian terhadap tindakan, maka diharapkan segala aktivitas yang dilakukan oleh badan usaha dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Pengendalian yang baik juga dapat membantu karyawan mengatasi keterbatasan-keterbatasan yang terjadi karena karena lingkungan. Selain itu, dengan adanya pengendalian terhadap tindakan, perusahaan akan lebih mudah untuk mengarahkan karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang berbeda-beda sehingga dapat menggunakan kemampuannya pada bidang yang tepat dan dapat menghindarkan karyawan dari tekanan dan ketidaknyamanan saat bekerja (Kuncoro, 2011). Selain itu, terdapat *result control* yang berkaitan dengan cara memperoleh hasil seperti apabila target hasil telah ditetapkan dan para karyawan benar-benar ingin mencapai target maka para karyawan akan berusaha melakukan pekerjaannya untuk mencapai target tersebut. Kesungguhan untuk mencapai target akan mempengaruhi cara bekerja karyawan. *Result control* akan sangat baik apabila disertai dengan *action control* (Kuncoro, 2011).

Keanekaragaman budaya dalam sebuah perusahaan sangat berpengaruh terhadap penerapan sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan, terutama *cultural control* yang didasari pada suatu kebudayaan. Pada kegiatan produksi PT. X, seluruh buruhnya merupakan etnis Sunda sedangkan yang memimpin yaitu manajer produksinya merupakan satu-satunya orang Jawa disana. Hal tersebut akan mempengaruhi perilaku sumberdaya manusia dalam organisasi. Sedangkan *personnel control* menekankan pada kesadaran diri masing-masing individu yang ada dalam suatu organisasi untuk bekerja secara maksimal.

Pada penelitian terdahulu, Efferin dan Hopper (2007) melakukan analisis mengenai akulturasi budaya Jawa dan Tionghoa. Dalam penelitian tersebut pemilik bisnis harus menghadapi perpaduan antara budaya Jawa dan Tionghoa dalam lingkungan kerjanya, sehingga pemilik bisnis perlu melakukan penyesuaian SPM dengan kondisi di lapangan. Peneliti ingin mengembangkan penelitian terdahulu. Namun pada penelitian yang dilakukan saat ini, peneliti akan menganalisis mengenai akulturasi budaya Jawa dan Sunda karena masih jarang terdapat penelitian mengenai akulturasi kedua budaya ini dan pengaruhnya terhadap penerapan SPM. Perusahaan yang menjadi objek penelitian berada di Cibadak yang mayoritas pekerja buruhnya adalah etnis Sunda. Akan tetapi, manajer produksi yang mengatur para pekerja tersebut adalah etnis Jawa. Oleh karena itu, bagaimana nilai-nilai budaya Jawa dan Sunda menyatu dan membentuk value bagi manajer produksi untuk membentuk SPM dalam proses produksi perusahaan.

Pencampuran kedua budaya tersebut dipilih sebagai objek penelitian karena etnis Jawa dan etnis Sunda merupakan dua etnis terbesar yang menduduki Indonesia. Selain itu, di daerah Jawa Barat yang mayoritas penduduknya adalah etnis Sunda, etnis kedua yang paling banyak disana adalah etnis Jawa. Sehingga pencampuran kedua budaya ini sudah terjadi sejak lama, termasuk dalam aktivitas bisnis.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, *research question* yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana akulturasi budaya Jawa dan Sunda terhadap penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. X?”. *Research question* dijabarkan dalam beberapa *mini research question*, yaitu:

1. Bagaimana penerapan budaya Jawa dan Sunda dalam menjalankan proses produksi perusahaan?
2. Bagaimana bentuk Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan oleh manajer produksi perusahaan?
3. Sejauh mana nilai-nilai yang dianut manajer produksi perusahaan berimplikasi terhadap Sistem Pengendalian Manajemen perusahaan?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat *explanatory research* dan menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan diperoleh dari wawancara dengan Direktur PT. X, manajer produksi, KABAG produksi, dan buruh produksi.

Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis data, wawancara secara semi struktur dan observasi. Metode wawancara semi struktur dengan cara menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu, kemudian mengembangkannya sehingga dapat menggali lebih dalam terkait informasi yang relevan. Observasi dilakukan guna melihat kejadian sesungguhnya yang terjadi supaya dapat dilihat relevansinya dengan metode wawancara dan analisis data.

Desain studi

Mini research question yang pertama adalah bagaimana penerapan budaya Jawa dan Sunda dalam menjalankan proses produksi perusahaan? Untuk menjawab pertanyaan ini, peneliti melakukan wawancarai kepada Manajer Produksi selama 3 kali 60 menit, kepada KABAG Produksi 2 kali 30 menit, dan kepada 2 buruh produksi selama 2 kali 30 menit. Metode wawancara ini menggunakan *semi-structure* interview. Hal itu dilakukan agar peneliti lebih sensitive terhadap hal-hal yang penting dan peneliti mencatat poin-poin penting di catatan kecil. Observasi secara langsung dilakukan saat jam kerja dan melihat kegiatan produksi perusahaan. Waktu observasi kurang lebih 90 menit dalam sehari selama 12 hari. Dalam melakukan observasi, metode observasi yang diterapkan adalah *non-participant observation*. Kegiatan yang diamati adalah kegiatan produksi di pabrik. Peneliti juga memerlukan studi pusaka sebagai panduan dalam menentukan nilai-nilai apa saja yang terkandung dalam kegiatan produksi.

Mini research question yang kedua adalah bagaimana bentuk sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh manajer produksi perusahaan? Untuk menjawab pertanyaan ini, peneliti melakukan wawancara kepada Direktur selama 2 kali 60 menit, Manajer Produksi selama 3 kali 60 menit, kepada KABAG Produksi 2 kali 30 menit, dan kepada 2 buruh produksi selama 2 kali 30 menit. Peneliti mencatat poin-poin penting di catatan kecil. Observasi secara langsung dilakukan pada saat jam kerja. Waktu observasi kurang lebih 90 menit sehari selama 12 hari.

Mini research question yang ketiga adalah sejauh mana nilai-nilai yang dianut manajer produksi berimplikasi terhadap Sistem Pengendalian Manajemen perusahaan? Untuk mengetahui sejauh mana nilai-nilai yang dianut manajer produksi berimplikasi terhadap Sistem Pengendalian Manajemen perusahaan, peneliti melakukan analisis data yang telah dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi pustaka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. X didirikan pada tahun 2009 di Surabaya, berdasarkan akta notaris Ninik Sutjiati No. 18. Fokus bisnis PT. X adalah perdagangan daur ulang limbah tekstil industri garment. PT. X memiliki kesadaran bahwa alam mempunyai keterbatasan dalam menyediakan bahan baku sehingga menjadi tantangan tersendiri bagi dunia industri. Solusi yang dirasa tepat untuk mengatasi keterbatasan bahan baku bagi dunia industri khususnya industri tekstil adalah dengan menyediakan bahan baku yang diperoleh dari proses daur ulang limbah tekstil. Hal itu dilakukan dengan cara melakukan daur ulang bahan mentah limbah tekstil menjadi bahan baku limbah tekstil siap pakai.

PT. X menghasilkan berbagai produk daur ulang seperti : cotton comber noil, limbah benang (cotton, denim, polyester cotton), limbah kapas (katun, acrylic, nylon, polyester, rayon, viscose), potongan kecil kain katun dan denim, shoddy (kapas hasil recycle) dari afal benang, benang dan clip katun dari proses discoloring dan desizing. Sumber bahan baku tersebut didapatkan dari daerah Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, dan hasil import. Produk-produk yang telah dihasilkan akan diekspor ke negara tujuan seperti Amerika, Belanda, German, Inggris, China, Malaysia, dan Srilangka.

Pada bagian produksi, PT. X memiliki jumlah buruh sebanyak 60 orang. Seluruh buruh tersebut berasal dari Sukabumi yang beretnis Sunda. Sedangkan Manager Produksi PT.X yaitu Ibu T merupakan satu-satunya orang beretnis Jawa pada bagian produksi. Ibu T merupakan orang asli banyuwangi.

Nilai-nilai budaya Jawa dan Sunda dalam proses produksi yang pertama menjalin hubungan dengan baik. Sikap Ibu T yang mau menjalin hubungan baik dengan siapapun tapi tetap memperhatikan batasan-batasan yang ada, sesuai dengan nilai Jawa *andap-asor* yang dikemukakan Efferin dan Hopper (2007). *Andap-asor* berarti merendahkan diri dengan sopan dan menunjukkan perilaku yang benar. Semua orang harus tahu posisinya sendiri dan posisi orang lain. Untuk menunjukkan tanda hormat kepada orang lain diperlukan sikap tutur kata

yang benar sesuai posisinya. Orang Sunda juga terkenal akan sikapnya yang ramah dan mudah bergaul. Selain itu, menurut Ekadjati (1984), bahwa masyarakat Sunda selamanya merupakan masyarakat terbuka yang mudah sekali menerima pengaruh dari luar. Sehingga perbedaan budaya tidak menjadi penghalang untuk menjalin hubungan baik dengan etnis lain.

Yang kedua adalah memimpin dengan hati hal tersebut sesuai dengan sebuah peribahasa Jawa, yaitu *rumangsa handarbeni, wajib melu hangrungkebi, mulat sariro hangrasa wanio*; kata-kata tersebut bermakna seorang pemimpin harus menyadari bahwa tugas-tugas harus disadari sebagai miliknya. Sehingga pemimpin dapat melaksanakan tugas tersebut secara tanggung jawab dan tidak setengah hati. Selain itu, seorang pemimpin harus selalu siap melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan segala tantangan atau resikonya dan bersedia secara terbuka untuk melihat kesalahan yang terjadi dalam dirinya.

Yang ketiga adalah memotivasi dengan pendekatan hati. Ibu T memotivasi para buruh dengan pendekatan secara pribadi dari hati ke hati. Ia berpendapat bahwa sebagai seorang atasan harus selalu menanamkan motivasi melalui pendekatan secara pribadi. Dengan demikian maka ia akan lebih memahami karakter masing-masing buruh, sehingga akan lebih mudah baginya untuk memberikan ajaran dan masukan. Orang Jawa dikenal memiliki kepribadian sopan dan halus, introvert dan sulit dalam mengatakan yang sebenarnya. Sehingga dengan pendekatan secara pribadi lebih memudahkan Ibu T untuk menjelaskan maksudnya.

Yang keempat adalah memotivasi melalui teladan yang baik. Ibu T memberikan motivasi bagi para buruh melalui teladan yang baik dari dirinya pribadi maupun buruh yang lain. Seperti sebuah peribahasa Jawa yang berbunyi *Ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*, yang berarti di depan, seorang pemimpin harus memberi teladan atau contoh tindakan yang baik kepada bawahan, di tengah atau di antara bawahan, pemimpin harus menciptakan prakarsa dan ide, dan dari belakang seorang pemimpin harus bisa memberikan dorongan dan arahan kepada bawahan. Orang Sunda terkenal dengan hubungan kekerabatan yang erat terhadap sesama sukunya. Sehingga mereka tidak akan berkeberatan untuk saling membantu satu sama lain. Selain itu, orang Sunda menjunjung tinggi nilai gotong royong.

Yang terakhir adalah menjunjung nilai kebenaran. Ibu T telah menganut filosofi Jawa yang berisi *becik kethitik ala ketara* yang berarti kebaikan akan terlihat dan kejahatan juga akan nampak. Semua perbuatan akan nampak tidak peduli itu baik maupun buruk. Ini adalah

ajaran agar memperbanyak perbuatan yang baik. Jika berbuat buruk dan disembunyikan, maka suatu saat perbuatan itu juga akan terbongkar.

PT. X telah menerapkan pengendalian dalam merekrut karyawan, pengendalian dalam *training* karyawan, serta pengendalian dalam produksi produk. Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada proses produksi PT. X, dipengaruhi oleh nilai-nilai Jawa dan Sunda akibat perbedaan budaya antara manajer produksi dengan buruh produksi. Pengaruh Budaya Jawa dan Sunda Dalam Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada Proses Produksi PT. X dapat terlihat dalam beberapa nilai.

Yang pertama proses perekrutan buruh berdasarkan penilaian subjektif Manajer Produksi. Budaya Jawa maupun Sunda menganggap bahwa kepercayaan adalah hal terpenting dalam menjalin hubungan. Baik antara rekan bisnis maupun antara atasan dengan bawahan. Hal itu sesuai dengan sebuah nilai Jawa yang berbunyi *ajining diri dumunung ana in lathi* yang berarti nilai diri terletak di mulut. Ibu T mempercayai bahwa dari perkataan seseorang dapat mencerminkan sosok dirinya. Oleh karena itu ia memilih untuk menyeleksi para buruh sendiri. Selain itu, Ibu T lebih memilih orang yang mau belajar. Karena baginya tidak ada orang yang tidak bisa apabila mau berusaha. Hal itu sesuai dengan nilai Sunda yang berisi *mun teu ngarah moal ngarih* yang berarti harus mau berusaha supaya berhasil. Diharapkan hal tersebut terdapat dalam diri calon buruhnya.

Yang kedua adalah tidak ada pelatihan formal bagi para buruh. Tidak terdapat pelatihan formal bagi para buruh. Ibu T hanya akan mengajari buruh baru pada awal kerja. Selanjutnya hanya berupa *briefing* yang diadakan dua kali dalam seminggu. Ibu T lebih menitik beratkan pada sikap ketekunan dan giat bekerja. Sesuai dengan nilai Jawa semakin produktif semakin banyak uang. Dalam Jawa lebih menekankan kepada usaha seseorang untuk menjadi lebih produktif, dimana ketekunan juga merupakan salah satu cara untuk menjadi lebih produktif. Sedangkan dalam Sunda terdapat istilah *kajeun panas tonggong, asal tiis beuteng* yang berarti rajin bekerja, supaya dapat upah. Dalam hal ini berarti dalam Sunda juga berpendapat bahwa kerajinan merupakan hal yang penting dalam bekerja. Sehingga ketekunan serta kerajinan menjadi nilai yang penting dalam Jawa dan Sunda dalam bekerja. Hal itu pula yang diharapkan oleh Ibu T dari para buruh berupa ketekunan dan kerajinan untuk mempelajari dan melaksanakan pekerjaan yang pada akhirnya dapat mendorong *self-monitoring* diantara para karyawan.

Yang ketiga adalah membangun hubungan yang dekat dengan para buruh. Hubungan yang dekat antara atasan dengan bawahan merupakan penerapan dari nilai pendekatan dari hati ke hati untuk memiliki hubungan yang erat serta keterbukaan. Hal ini sesuai dengan nilai Jawa *bloko suto* yang berarti keterbukaan dan jujur apa adanya. Selain itu didasari pula dengan nilai *rumangsa handarbeni*, *wajib melu hangrungkebi*, *mulat sariro hangrasa wanio* yang berarti seorang pemimpin harus menyadari bahwa tugas-tugas harus disadari sebagai miliknya. Sehingga pemimpin dapat melaksanakan tugas tersebut secara tanggung jawab dan tidak setengah hati.

Yang keempat adalah pemberian visi dan misi secara lisan. Pada umumnya visi dan misi perusahaan diberikan secara tertulis. Namun, visi dan misi perusahaan diberikan secara langsung oleh manajer produksi terhadap para buruhnya secara lisan. Visi dan misi ini disampaikan dengan lebih ringkas dan mudah dipahami bagi para buruh pada awal penerimaan kerja serta saat *briefing*. Hal ini bertujuan agar para buruh akan selalu ingat dan berusaha memberikan yang terbaik demi mencapai tujuan perusahaan. . Dalam hal ini, Ibu T juga menerapkan nilai *bloko suto* dimana ia terbuka dan apa adanya dalam menyampaikan apa yang diharapkan perusahaan terhadap pekerjanya. Sehingga diharapkan seluruh buruh dapat memahami dan mengerjakannya.

Yang kelima adalah pemberian *reward* secara individu melalui absensi. Pemberian *reward* individu berupa insentif berdasarkan dengan absensi kerja. Hal ini untuk memotivasi para buruh untuk lebih giat bekerja. Insentif yang diterima setiap pekerja bagian produksi adalah berupa komisi yang diberikan berdasarkan absensi kerja. Hal tersebut erat kaitannya dengan nilai semakin produktif semakin banyak uang dari Jawa, serta nilai Sunda *kajeun panas tonggong*, *asal tiis beuteng* yang berarti rajin bekerja supaya dapat upah. Perusahaan mengharapakan dengan adanya insentif tersebut, para buruh menjadi lebih giat dalam bekerja.

Yang keenam adalah tidak dilakukan perpindahan karyawan secara rutin. Perpindahan karyawan secara rutin tidak biasa dilakukan di kegiatan produksi PT. X. Salah satu yang mendasari adalah tugas antar satu bagian dengan bagian lain membutuhkan skill yang berbeda-beda. Meskipun tidak ada perpindahan buruh secara rutin, namun perpindahan tugas tersebut masih dapat terjadi pada kegiatan produksi PT. X. Perpindahan ini terjadi apabila buruh tidak menunjukkan kinerja yang baik di bagiannya. Contohnya saja apabila terdapat seorang buruh yang sering tidak memenuhi target. Ibu T tidak akan langsung melakukan pemberhentian tugas terhadap buruh tersebut, namun ia akan memindahkan buruh tersebut ke

bagian lain untuk melihat apakah bidang pekerjaan tersebut lebih cocok bagi dia atau tidak. Perpindahan tersebut dilakukan agar buruh dapat mengerjakan tugasnya sesuai kemampuannya sehingga tidak membuat kesalahan atas tugasnya akibat tidak memiliki kemampuan pada bidang tersebut. Manajer Produksi menerapkan nilai *anak buah salah, pimpinan yo salah* dimana Ibu T bertanggung jawab menempatkan karyawannya di posisi yang tepat dengan jenis pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya sehingga dapat meminimalisir kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Karena apabila bawahannya melakukan kesalahan maka itu adalah kesalahannya pula sebagai pemimpin.

Yang ketujuh adalah manajer produksi ikut terlibat dalam operasional kegiatan produksi. Dalam kegiatan produksi PT. X, para buruh hanya bertugas untuk menjalankan perintah. Atasan memberikan pengarahan langsung mengenai tugas-tugas dan memberikan contoh konkret berupa keteladanan. Keteladanan ini ditunjukkan Ibu T dengan ikut terlibat dalam operasional kegiatan produksi perusahaan. Keteladanan tersebut sesuai dengan nilai Jawa *ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*, yang berarti di depan, seorang pemimpin harus memberi teladan atau contoh tindakan yang baik kepada bawahan, di tengah atau di antara bawahan, pemimpin harus menciptakan prakarsa dan ide, dan dari belakang seorang pemimpin harus bisa memberikan dorongan dan arahan kepada bawahan. Keteladanan yang dilakukan Ibu T merupakan bentuk tanggung jawab sosial kepada para karyawan dan usaha Ibu T untuk menjadi panutan yang baik bagi para buruh. Selain itu keteladanan menumbuhkan rasa hormat dan perasaan malu apabila melanggar peraturan perusahaan. Di dalam kebudayaan Sunda, orang Sunda sangat menghormati orang yang berkedudukan tinggi dan toleran terhadap pendapat orang lain. Sehingga keteladanan yang diberikan oleh Ibu T sebagai atasan diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja para buruh.

Yang terakhir adalah penanaman nilai gotong royong dalam kegiatan produksi. Buruh yang bekerja di bagian produksi PT. X adalah orang etnis Sunda. Selama ini, karakteristik yang melekat dari etnis Sunda adalah keramahannya, memegang nilai-nilai agama (terutama Islam) yang kuat, kreatif, dan cenderung santai. Namun, hal-hal tersebut tidak selalu tercermin dengan baik dan berdampak positif bagi perusahaan. Contohnya saja sikap santai yang menjadi cenderung pemalas. Sebagai kepala produksi, Ibu T harus dapat mengarahkan perilaku para buruhnya menjadi lebih baik bagi perusahaan meskipun Ibu T memiliki perbedaan budaya dengan para buruhnya. Ibu T adalah orang beretnis Jawa. Hal tersebut akan

lebih efektif apabila diterapkan kepada anggota kelompok yang mempunyai ikatan emosional antar satu sama lain. Orang etnis Sunda memiliki hubungan kekerabatan yang kuat dengan orang sesukunya. Secara tidak disadari hal tersebut akan memunculkan mutual monitoring, yaitu suatu tekanan sosial yang digunakan oleh sekelompok orang terhadap satu individu dalam kelompok tersebut. Tekanan sosial yang ada dalam kelompok tersebut dapat membuat setiap anggotanya untuk bekerjasama. Hubungan kerjasama (gotong royong) ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta terkoordinasi dengan lebih baik sehingga memudahkan kepala produksi untuk menuntun buruh memenuhi tujuan perusahaan. Budaya Jawa maupun Sunda sangat erat hubungannya dengan nilai gotong royong.

KESIMPULAN

Indonesia merupakan negara multikultural yang terdiri dari lebih dari 1.000 kelompok etnis. Dua kelompok terbesar yang menduduki Indonesia adalah Jawa dan Sunda. Menurut Efferin dan Hopper (2007), budaya Jawa menekankan pada hirarki sosial yang melibatkan aturan-aturan kaku mengenai perilaku yang benar, harmoni sosial (rukun) dan spiritualisme. Budaya Sunda memiliki banyak kemiripan dengan budaya Jawa. Budaya Sunda didominasi oleh muslim yang memiliki nilai-nilai Islam, namun dalam hirarki sosialnya, budaya Sunda lebih tidak kaku dibandingkan budaya Jawa (Candramila *et al.*, 2014).

Penelitian ini bertujuan memberikan analisis bagaimana akulturasi budaya Jawa dan budaya Sunda terhadap penerapan sistem pengendalian manajemen dalam proses produksi PT. X. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara semi struktur dan observasi untuk mendukung keyakinan peneliti terkait kebenaran informasi yang diperoleh. Hasil penelitian menunjukkan Pengaruh Budaya Jawa dan Sunda Dalam Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada Proses Produksi PT. X

Keterbatasan pada penelitian ini yaitu subjektivitas yang ada pada peneliti. Penelitian ini sangat tergantung kepada interpretasi peneliti tentang makna yang terdapat saat wawancara, sehingga kecenderungan bias peneliti masih ada. Untuk mengurangi bias, maka peneliti melakukan triangulasi dengan cara membandingkan wawancara dengan observasi. Wawancara pun juga dilakukan kepada lima orang, yaitu direktur, manajer produksi, KABAG produksi, dan 2 orang buruh. Masing-masing etnis memiliki perilaku yang berbeda, sedangkan dalam penelitian ini hanya focus pada penggabungan budaya Jawa dan Sunda

dalam penerapan sistem pengendalian manajemen. Apabila diterapkan pada etnis lain tentunya akan menghasilkan penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Efferin, Sujoko and Trevor Hopper, 2007. *Management Control, Culture and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company*. Sience Direct.pp. 223-262
- Merchant, K.A., dan W.A Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentive*. 2nd Edition. UK: Prentice Hall
- Suryadinata, Leo, Evi Nurvidia, dan Aris Ananta, 2003. *Penduduk Indonesia : Etnis dan Agama Dalam Era Perubahan Politik*. Jakarta : Pustaka LP3ES Indonesia.
- Xianzhi, Zhang, Liu Yuanyuan and Wu Yuting, 2011. *Management Control System of China's Enterprises : Theory and Practice*. SpringerLink, pp. 47-52.
- Anggadwita, Grisna, Luturlean, Bachruddin, Ramadani, Veland, and Ratten, Vanessa. 2016. *Socio-cultural environments and emerging economy entrepreneurship; Women entrepreneurs in Indonesia*. Emerald.
- Candramila, Wolly, Sumarsono, Sony H., Suryobroto, Bambang, Moeis, Maelita R. 2014. *Face Shape Variation Among Sundanese People from Western Java, Indonesia*. Science Direct.
- Neuman, W. L. 2011. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 7th ed. Boston, USA: Allyn & Bacon.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Ekadjati, Edi S.. 1984. *Masyarakat Sunda dan Kebudayaan*. Jakarta : PT. GIRIMUKTI PASAKA.
- Suryadi, A.. 1985. *Masyarakat Sunda : Budaya dan Problema*. Bandung : Alumni
- Hasanah, Aan, Gustini, Neng, Rohaniawati, Dede. 2016. *Nilai-Nilai Karakter Sunda (Internalisasi Nilai-Nilai Karakter Sunda di Sekolah)*. Yogyakarta : Deepublish
- Magnis-Suseno, Franz. 1991. *Etika Jawa : Sebuah Analisa Falsafi tentang Kebijakan Hidup Jawa*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sarsito, Totok. 2006. *Javanese Culture as The Source of Legitimacy for Soeharto's Government*. Springer-Verlag, pp 1-15.