

PERANCANGAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BERDASARKAN *BUSHIDO* PADA DEPARTEMEN PPIC DI PT MASPION SIDOARJO

Yantrid Lisa Sabilla, Sujoko Efferin
Jurusan Akuntansi / Universitas Surabaya
yantridlisas@gmail.com

Abstract

Employees are the company's valuable asset. To keep the employees do well to carry out operational activities, a proper management control system is required. There are three types of complementary controls: result control, action control and cultural control. The purpose of this study is to explore and explain the relationship between the management control system with the application of Bushido values to overcome the deficiencies that occur in the department PPIC PT Maspion Sidoarjo. There are eight main values of Bushido used as a basis for overcoming the shortcomings. The research used is applied research with qualitative approach method. This research attempts to provide recommendations on the shortcomings contained in the PPIC department of PT Maspion Sidoarjo. The results of this study found that there are some deficiencies that occur in the operational activities of the department of PPIC due to lack of motivation in employees due to the weakness of the control system. The values in Bushido provide the basis for the researchers to provide recommendations to address the motivational problems that occur in employees.

Keywords: Bushido: Management Control System: Motivational Problem: Japanese Culture.

PENDAHULUAN

Sebuah studi yang dilakukan oleh Workplace Research Foundation dengan University of Michigan menemukan bahwa di antara perusahaan publik semakin tinggi tingkat motivasi karyawan, semakin tinggi tingkat pengembalian investasi para pemegang saham pada saat yang baik dan buruk. Dan itu berjalan selama tujuh tahun, memeriksa 3.490 karyawan di 841 perusahaan. Dan setiap tahun dalam penelitian ini, semakin baik motivasi karyawan, semakin tinggi return on investment (ROI) untuk pemegang saham di tahun berikutnya, selama tahun-tahun yang baik dan buruk. (Forbes, 2009)

PT. Maspion dan anak perusahaannya adalah anggota Grup Maspion, dan salah satu produsen barang perkakas terbesar di dunia. Perusahaan ini memiliki keahlian yang kuat dalam pemasaran dan pembuatan berbagai macam produk peralatan rumah tangga berkualitas

dari peralatan dapur, peralatan rumah tangga plastik, barang kaca, dan peralatan rumah tangga listrik. Divisi PPIC pada PT Maspion Indonesia merupakan departemen yang bertugas membuat jadwal perencanaan dari kegiatan produksi, mengecek stok bahan baku dan lain-lain. Dapat diketahui bahwa divisi PPIC merupakan departemen yang penting bagi operasional perusahaan, tentunya karyawan PPIC mengambil peranan penting dalam jalannya proses produksi telah berjalan dengan baik. Tanggung jawab yang diemban para karyawan PPIC tentunya tidaklah mudah. Dibutuhkan motivasi dan kemampuan dari setiap individu agar divisi PPIC dapat mencapai tujuannya. Melakukan pekerjaan yang rutin dan terus menerus menyebabkan kebosanan karena pekerjaan yang dilakukan monoton sehingga mengurangi motivasi karyawan. Untuk menghadapi permasalahan karyawan tersebut, diperlukan sistem pengendalian yang baik untuk diterapkan pada departemen PPIC PT Maspion Sidoarjo. Disini penulis ingin meneliti penerapan Bushido pada sistem pengendalian manajemen dalam mengatasi motivational problem karyawan departemen PPIC PT Maspion Sidoarjo.

Jepang merupakan negara yang telah lama dikenal memiliki masyarakat dengan nilai budaya yang mendalam. Masyarakat Jepang selalu menghargai budaya yang mereka miliki. Salah satu nilai yang terdapat di Jepang adalah Bushido. Nitobe, Inazo (2004) mengatakan bahwa Bushido secara literatur berarti nilai kehidupan ksatria. Dalam hal kemampuan penerapan bushido sebagai akar sistem pengendalian manajemen untuk diterapkan pada negara lain selain Jepang. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Miroshnik, Victoria (2010) menunjukkan bahwa perusahaan Toyota Motor yang ada di India mampu membuat karyawan disana puas dengan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan Toyota.

Kepribadian bangsa timur pada umumnya merupakan kepribadian yang mempunyai sifat toleransi yang tinggi. Soelaeman (2000) menjelaskan bahwa nilai budaya Timur banyak bersumber pada agama-agama yang lahir di dunia Timur. Manusia-manusia Timur menghayati hidup dan seluruh eksistensinya. Orang Timur tidak berpikir untuk menguasai dunia dan hidup secara teknis karena mereka lebih menyukai intuisi daripada akal budi. Kepribadian bangsa Timur tidak terletak pada kemampuan inteletiknya, melainkan pada hatinya. Oleh karena itu penulis lebih memilih Bushido yang merupakan nilai-nilai bangsa Timur untuk diaplikasikan pada departemen PPIC Maspion Sidoarjo. Dengan nilai-nilai

Bushido sesuai untuk menghadapi permasalahan motivasi yang ada di departemen PPIC Maspion Sidoarjo. Selain itu penulis memilih Bushido karena dalam nilai-nilai Bushido sangat mengutamakan semangat kerja dan komitmen yang tinggi pada pekerjaan. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi akan mendorong motivasi kerja karyawan yang tinggi dan patut dicontoh. Hal ini sesuai untuk mengatasi permasalahan motivasi yang ada di departemen PPIC. Diharapkan dengan penerapan nilai-nilai Bushido ini, karyawan PPIC dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja.

TELAAH TEORETIS

Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) sistem pengendalian manajemen adalah sekumpulan alat yang digunakan dalam organisasi dan diimplementasikan secara terkoordinasi untuk memastikan agar tercipta keselarasan antara sikap dan perilaku setiap anggota organisasi dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif.

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) ada tiga jenis pengendalian yang bersifat saling melengkapi, yaitu pengendalian hasil, pengendalian proses dan pengendalian budaya :

1. Pengendalian Hasil

Pengendalian hasil adalah pengendalian yang berfokus pada output terukur yang ingin dicapai. Karena fokus dari pengendalian ini adalah hasil akhir maka pengendalian ini mendorong bawahan untuk mengembangkan kreativitasnya dalam menggunakan cara efektif untuk mencapai target output yang diinginkan. Akhir dari siklus pengendalian hasil adalah memberikan *reward* atau *punishment* (R&P) sebagai konsekuensi dari keberhasilan atau kegagalan dari bawahan atau unit dalam mencapai target tertentu.

2. Pengendalian Proses

Pengendalian proses adalah pengendalian yang berfokus pada metode/cara yang digunakan. Karena fokusnya pada proses yang harus dilalui dan bukan pada hasil yang ingin dicapai, maka yang terpenting disini adalah bagaimana tindakan bawahan sesuai dengan prosedur yang diinginkan. Dengan kata lain, pengendalian ini mendorong bawahan untuk memiliki kepatuhan terhadap metode/caranya.

3. Pengendalian Budaya

Pengendalian budaya adalah pengendalian yang berfokus pada pencipta budaya organisasi yang baik dan kuat sebagai pemicu perilaku bawahan agar konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi. Budaya organisasi yang baik dan kuat akan tampak pada nilai-nilai pribadi dan kelompok yang tercipta dalam organisasi dan berfungsi sebagai mekanisme informal dalam pengendalian perilaku.

Bushido dan Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) ada tiga jenis pengendalian yang bersifat saling melengkapi, yaitu pengendalian hasil, pengendalian proses dan pengendalian budaya. Pengendalian budaya organisasi yang baik dan kuat akan tampak pada nilai-nilai pribadi dan kelompok yang tercipta dalam organisasi dan berfungsi sebagai mekanisme informal dalam pengendalian perilaku. Pengendalian proses adalah pengendalian yang berfokus pada metode/cara yang digunakan.

Bushido bermakna sebagai jalan hidup ksatria / jalan hidup samurai. *Bushido* memiliki 8 dimensi yang dipercaya mampu memberikan jalan pencerahan bagi hidup. Inazo Nitobe (1904) dalam bukunya pilar utama nilai-nilai budaya Jepang dikenal dengan *wa* (harmoni), *kao* (reputasi), dan *omoiyari* (loyalitas). Konsep *wa* mengandung makna mengedepankan semangat teamwork, menjaga hubungan baik, dan menghindari ego individu. *Kao* berarti wajah. Wajah merupakan cermin harga diri, reputasi, dan status sosial. Spirit *omoiyari* menekankan pentingnya membangun hubungan yang kuat berdasarkan kepercayaan dan kepentingan bersama dalam jangka panjang. Sedangkan 8 dimensi dari *Bushido*. Dimensi pertama adalah integritas atau integrity (*Gi*), yaitu seorang samurai senantiasa mempertahankan etika, moral, dan kebenaran. Integritas merupakan nilai *Bushido* yang paling utama. Dimensi yang kedua adalah keberanian atau courage (*Yu*). Keberanian merupakan sebuah karakter dan sikap untuk bertahan demi prinsip kebenaran yang dipercayai meski mendapat berbagai tekanan atau kesulitan. Keberanian merupakan ciri para samurai yang utama. Dimensi yang ketiga adalah kemurahan hati atau mercy (*Jin*), berkaitan dengan simpati kepada orang lain. Para samurai meski berlatih ilmu pedang dan strategi berperang, para samurai harus memiliki sifat mencintai sesama, kasih sayang dan peduli. Dimensi yang keempat adalah menghormati atau politeness (*Rei*). Seorang samurai tidak pernah bersikap kasar dan ceroboh, namun senantiasa menggunakan kode etiknya secara sempurna sepanjang

waktu. Dimensi yang kelima adalah tulus atau sincerity (*Makoto*). Seorang samurai senantiasa bersikap jujur dan tulus, mengakui atau memberikan suatu informasi yang sesuai kenyataan dan kebenaran. Para ksatria harus menjaga ucapannya dan selalu waspada, tidak menggunjing, bahkan saat melihat atau mendengar hal-hal buruk tentang kolega. Dimensi yang ke-enam adalah menjaga kehormatan atau honor (*Meiyo*). Bagi samurai cara menjaga kehormatan adalah dengan menjalankan kode bushido secara konsisten sepanjang waktu dan tidak menggunakan jalan pintas yang melanggar moralitas. Dimensi yang ketujuh adalah loyalitas atau loyalty (*Chugo*). Loyalitas ditunjukkan dengan dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Kesetiaan seorang ksatria tidak saja saat pimpinannya dalam keadaan sukses dan berkembang. Dimensi yang kedelapan adalah kepedulian (*Tei*) yaitu perilaku kepedulian seseorang terhadap lingkungan alam dan orang-orang disekitar yang harus diekspresikan secara nyata.

METODE

Penelitian ini dikategorikan sebagai *explanatory research* yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai penerapan *Bushido* pada sistem pengendalian manajamen departemen PPIC di PT Maspion. Fokus dari penelitian ini adalah pengamatan, pemahaman, dan evaluasi untuk meminimalkan *motivational problem* di departemen PPIC PT Maspion. Serta memberikan rekomendasi untuk permasalahan yang dihadapi oleh departemen PPIC PT Maspion mengenai *motivational problem*. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang bersangkutan dan memiliki kemampuan untuk memberikan data dan informasi yang dapat membantu peneliti dalam menjawab *research question*. Wawancara menggunakan metode *semi structured interview* dan terlebih dahulu dilakukan perjanjian waktu terhadap responden. Observasi dilakukan dengan sifat pengamat murni agar data yang didapatkan murni atau sesuai dengan yang terjadi, serta menjaga independensi dari dilakukannya pengamatan. Observasi ini dilakukan pada bulan July, Agustus dan September dan saat jam kerja, hal ini dimaksudkan agar peneliti benar-benar mengetahui keadaan perusahaan yang sebenarnya. Dilakukan juga analisis dokumen yang ada pada departemen PPIC Maspion, sebagai pendukung dalam melakukan penelitian.

Hal ini dilakukan untuk melihat konsistensi dari data yang diberikan oleh partisipan dan hasil observasi tidak mengalami perubahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Maspion adalah salah satu produsen perkakas yang cukup besar di Indonesia. Perusahaan ini memiliki keahlian yang kuat di bidang pemasaran dan manufaktur berbagai rangkaian produk peralatan rumah tangga kualitas baik di peralatan dapur, peralatan rumah tangga plastik, barang pecah belah, dan peralatan listrik rumah. Divisi PPIC pada PT Maspion Indonesia merupakan departemen yang bertugas membuat jadwal perencanaan dari kegiatan produksi, mengecek stok bahan baku dan lain-lain. Departemen PPIC beranggotakan 26 orang termasuk manajer.

Kekurangan Dalam Sistem Pengendalian Manajemen Departemen PPIC

Kekurangan Pada Pengelolaan SDM

Tidak Adanya Pengembangan Karir

Pada departemen PPIC ini setiap jabatannya secara langsung ditempatkan di posisi yang sesuai sejak awal memasuki kerja. Sehingga pada departemen PPIC Maspion ini sulit untuk pengembangan karir. Dikatakan sulit untuk mengembangkan karir karena di PPIC, jarang bahkan tidak pernah adanya promosi naik jabatan. Jadi karyawan-karyawan yang ada di departemen PPIC dari awal bekerja hingga saat ini merupakan karyawan yang jabatannya tetap dari awal masuk kerja.

Kurangnya Komunikasi Karyawan dengan Atasan

Manajer PPIC dikenal sebagai sosok yang disiplin dan *moody*. Hal ini menyebabkan karyawan tidak berani untuk berkomunikasi dengan manajer apabila hal tersebut tidak terlalu penting. Oleh karena itu komunikasi karyawan dan manajer terkesan kurang bersahabat.

Kurangnya Pelatihan Karakter

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada manajer, Maspion tidak menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan begitu pula dengan pelatihan karakter. Menurut *Bushido* dalam buku Nitobe (2015), pendidikan membangun karakter, mengalahkan poin lain seperti kebijaksanaan, kecerdasan dan langgambahasa.

Kekurangan Pada Aktivitas Perencanaan

Keterlambatan Rapat Pagi

Kekurangan dalam aktivitas perencanaan setiap rapat pagi terletak pada kedisiplinan kehadiran karyawan. Dalam rapat pagi tersebut agenda yang dibahas mengenai hal yang belum terselesaikan kemarin dan rencana produksi kedepan sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama. Tidak disiplinnya karyawan dengan terlambat hadir saat jam rapat, maka akan memperlambat proses perencanaan rapat tersebut. Pekerjaan yang semakin menumpuk akan mengakibatkan kejenuhan karyawan semakin meningkat sehingga motivasi karyawan berkurang dan dapat terjadi *human error* ketika melakukan suatu pekerjaan.

Kekurangan Pada Aktivitas Pemesanan Bahan Baku

Kelalaian Karyawan

Kendala terbesar dalam proses pemesanan bahan baku adalah karyawan yang teledor sehingga tidak melakukan *follow-up*. Manajer menjelaskan bahwa *follow-up supplier* harus dilakukan secara berkala bukan hanya sekali *follow up*. Ketika karyawan yang ditugaskan lalai, baik pemesanan kembali ataupun *follow-up supplier* maka dapat berakibat kekurangan bahan untuk produksi dan hal ini dapat menyebabkan keterlambatan proses produksi. Keterlambatan proses produksi merupakan dampak yang cukup besar bagi perusahaan.

Kekurangan Pada Aktivitas Inventory Control

Menunda Pekerjaan

Pada aktivitas kontrol persediaan sering terjadi kelalaian karyawan mengenai data yang di komputerisasi dengan data *stock card* sehingga menyebabkan selisih jumlah. Penundaan pekerjaan ini dapat disebabkan oleh ketika misalnya ada barang masuk, karyawan tidak langsung merubah jumlah barang di komputer sementara beberapa barang hari itu juga ada yang diambil untuk proses produksi. Hal ini akan berakibat saat *stock opname* yang akan memakan waktu cukup lama. Ketika jumlah stok dikomputerisasi dengan yang di *stock card* berbeda, ketika data yang kita lihat melalui stok komputer lalu stok komputer menunjukkan

bahan tersebut ada namun di gudang tidak ada, maka akan berakibat pada pengiriman bahan baku ke proses produksi menjadi terhambat.

Rekomendasi Berdasarkan *Bushido*

Rekomendasi Pada Pengelolaan SDM

Chugo Movement

Dalam *Bushido* terdapat nilai *Chugo* (忠義) yang artinya loyalitas. Loyalitas diimplementasikan dengan dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Yang dimaksud *Chugo Movement* disini adalah gerakan integritas. Sesuai dengan pengertian nilai *Bushido*, nilai utama pada program ini adalah loyalitas. Cara menilai suatu bentuk integritas karyawan adalah dengan melaksanakan promosi jabatan agar dedikasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya dapat dinilai. Selain memiliki nilai loyalitas, karyawan PPIC juga harus memiliki sifat keberanian (*yu*). Keberanian adalah etika yang penting dalam semua aspek kehidupan masyarakat Jepang. Keberanian yang dimaksud dalam bekerja disini adalah keberanian dalam mengambil keputusan. Dalam menerapkan *Chugo Movement* ini juga karyawan juga di didik untuk memiliki sifat menghormati (*rei*). Salah satu sikap samurai yang diterapkan secara mendalam adalah sikap menghormati dan sopan santuk yang tulus ditujukan kepada semua orang, tidak hanya kepada atasan, pimpinan dan orang tua, namun pada rekan maupun junior tetap harus memiliki nilai menghormati. Program *Chugo Movement* dengan implementasi promosi jabatan ini hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang akan dipromosikan dilakukan secara obyektif dengan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Penilaian prestasi kerja yang tidak adil dan subyektif akan membuat karyawan lain yang tidak memperoleh kesempatan untuk dipromosikan akan menurunkan motivasi dan prestasi kerjanya akan menurun. Penilaian prestasi kerja dapat dibuat berdasarkan jangka waktu 6 sampai 12 bulan kerja.

Jin In Harmony

Dalam *Bushido* terdapat nilai Jin (仁) yaitu memiliki sifat kasih sayang. Meski berlatih ilmu pedang dan strategi berperang, para samurai harus memiliki sifat mencintai sesama, kasih sayang, dan kepedulian. Selain itu, nilai dari filosofi *Bushido* yang juga digunakan

dalam program ini adalah nilai kepedulian (*tei*). Dalam meningkatkan keterikatan sosial antar karyawan, selain nilai kasih sayang (*jin*), menerapkan nilai kepedulian juga penting untuk keharmonisan bersama. *Tei* merupakan etika *Bushido* yang dikaitkan dengan kepedulian terhadap masyarakat, bangsa, negara, lingkungan keluarga, lingkungan alam, yang harus diekspresikan secara nyata. Dengan adanya sikap kepedulian diharapkan karyawan dapat lebih saling menyayangi dan mengasihi yang merupakan sikap *jin* sendiri. Dengan begitu keterikatan sosial dalam perusahaan semakin meningkat. Rekomendasi penulis, perusahaan sebaiknya menyelenggarakan acara *Jin In Harmony* yang lebih baiknya bersifat wajib kepada seluruh karyawan PPIC. Peneliti merekomendasikan beberapa diantaranya :

- 1.) Melaksanakan Acara Makan Siang Bersama. Dengan adanya acara makan bersama, akan semakin membangun komunikasi yang lebih *intense* antara karyawan dengan manajer dan karyawan dengan karyawan, komunikasi yang dibangun juga akan terasa lebih bersahabat. Makan siang bersama ini tidak perlu dilakukan setiap hari, namun minimal 3 hari dalam seminggu hari kerja.
- 2.) Melaksanakan Olahraga Bersama. Program ini dapat diselenggarakan setiap akhir pekan, seperti hari Jumat atau Sabtu. Olahraga pagi hari dapat *refresh* badan dan otak untuk kembali semangat bekerja. Olahraga bersama ini dapat dipimpin bergantian pada setiap karyawan.
- 3.) Melaksanakan Acara Menginap Bersama Setahun Sekali. Rekomendasi menginap bersama ini menjadi rekomendasi yang *high budget* namun menjadi yang paling bermanfaat. Tentunya dengan acara menginap bersama ini, komunikasi antar individu dalam departemen PPIC menjadi sangat *intense*. Dalam acara menginap bersama tersebut dapat diberikan acara evaluasi diri dari masing-masing individu dalam departemen PPIC untuk dapat memperbaiki diri menjadi yang lebih baik lagi.

Dengan menyelenggarakan *Jin In Harmony* ini diharapkan pribadi setiap individu dalam perusahaan akan semakin meningkatkan rasa kasih sayang dan harmonisasi dalam organisasi sehingga meningkatkan keterikatan sosial dan meningkatkan kepedulian antar karyawan. Dampaknya karyawan merasa nyaman dalam lingkungan kantor tersebut. Jika karyawan merasa nyaman dalam lingkungan kantornya maka karyawan dapat lebih termotivasi untuk bekerja dengan tulus ikhlas lebih baik lagi.

Meiyo Training

Dalam *Bushido* terdapat nilai *Meiyo* (名誉) yaitu Menjaga Kehormatan Diri . Bagi samurai cara menjaga kehormatan adalah dengan menjalankan kode *Bushido* secara konsisten sepanjang waktu dan tidak menggunakan jalan pintas yang melanggar moralitas. Seorang samurai memiliki harga diri yang tinggi, yang mereka jaga dengan cara perilaku terhormat.

Dalam menjalankan program *Meiyo Training*, karyawan PPIC juga harus menanamkan sikap integritas (*gi*), keberanian (*yu*), kemurahan hati (*jin*), menghormati (*rei*), ketulusan (*makoto*), loyalitas (*chugo*) dan kepedulian (*tei*). Karena ini merupakan kegiatan *training* dimana dalam pelatihan dapat menanamkan beberapa nilai dalam satu program. Karyawan PPIC juga harus memiliki sikap berani (*yu*) dalam menjalankan tugas. Dalam program *Meiyo Training* ini dapat juga dibuat suatu *games* untuk meningkatkan kepedulian (*tei*) dan kasih sayang (*jin*) dalam departemen PPIC. Dengan adanya *games-games* berkelompok untuk meningkatkan kekompakan dalam departemen. Semakin *intense* hubungan satu individu dengan individu lain akan menciptakan keterikatan yang kuat. Dari situlah juga akan muncul nilai ketulusan (*makoto*). Dengan melaksanakan program pelatihan *Meiyo* bagi karyawan, setiap pribadi diharapkan selalu menanamkan kedelapan sikap *Bushido* dalam kehidupan sehari-hari dan dalam menjalankan tugasnya yaitu dengan menjaga kehormatan diri sendiri dengan selalu menanamkan kebajikan dalam dirinya. Kedelapan nilai filosofi *Bushido* dapat dikenalkan sekaligus diimplementasikan dalam program pelatihan *Meiyo* ini.

Rekomendasi Pada Aktivitas Perencanaan

Konsep Rapat Kao

Bushido sangat menjunjung tinggi kehormatan. *Rei* (礼 – Menghormati) Yang dimaksud menghormati disini adalah hormat kepada orang lain. Nilai yang dapat diambil dari implementasi *rei* ditunjukkan dengan sikap hormat dan santun kepada orang lain. Sikap hormat dan santun juga diterapkan ketika akan berbicara, cara duduk, makan, dan membungkukkan badan kepada orang lain. Dengan dilakukannya teguran oleh atasan maka karyawan dapat membiasakan untuk menghormati atasan. Yang dimaksud konsep rapat *Kao* disini adalah, setiap rapat pagi yang dilaksanakan departemen PPIC harus datang 15 menit

sebelum rapat dimulai. Datang ke tempat rapat 15 menit sebelum rapat dilaksanakan ini karyawan bukan hanya duduk menunggu saja tapi melakukan aktivitas yaitu membuat teh atau kopi bersama.

Dalam melaksanakan program konsep rapat kao ini karyawan PPIC juga dilatih untuk menanamkan sikap keberanian (*yu*), kemurahan hati (*jin*), menghormati (*rei*), ketulusan (*makoto*) dan kepedulian (*tei*). Nilai keberanian yang dimaksud disini, dalam suatu rapat karyawan harus berani dalam memberikan pendapatnya, bukan hanya menyimak jalannya rapat namun juga berkontribusi memberikan pendapat atau saran. Nilai kemurahan hati atau kasih sayang ini harus ditunjukkan dalam melaksanakan konsep rapat kao karena adanya kegiatan membuat teh atau kopi bersama untuk rekan kerja ini diharapkan dapat meningkatkan kasih sayang pada departemen PPIC. Lalu pada konsep rapat kao ini juga ditanamkan sikap saling menghormati (*rei*), karena kegiatan membuat teh atau kopi bersama ini bukan untuk diri sendiri melainkan untuk rekan senior. Ini salah satu bentuk menunjukkan sikap menghormati dalam organisasi. Juga dengan kegiatan membuat kopi atau teh bersama tersebut diharapkan dapat meningkatkan ketulusan (*makoto*) dan kepedulian (*tei*) antar karyawan karena semakin *intens*-nya kegiatan bersama yang dilakukan. Rekomendasi ini selain memberikan warna baru dalam suasana rapat tapi juga mengajarkan saling menghormati antar rekan yang lebih senior. Dalam mengatasi keterlambatan penulis lebih menekankan pada rekomendasi teguran dari atasan atau manajer. Dengan adanya awal yang harmonis ini diharapkan jalannya rapat perencanaan akan berjalan dengan efektif dan efisien.

Rekomendasi Pada Aktivitas Pemesanan Bahan Baku

Budayakan Memocho

Yang dimaksud *Memocho* disini adalah kebiasaan mencatat. Seperti yang kita ketahui bahwa Jepang memiliki budaya menulis dan mencatat yang tinggi. Begitupun dengan dalam *Bushido*, para ksatria jepang selalu mencatat dan menggambarkan strategi perangnya sebelum memulai peperangan. Sistem yang penulis rekomendasikan pada program *Memocho* yaitu setiap karyawan diberikan memo kecil, lalu dalam memo tersebut setiap karyawan harus mencatat kegiatannya selama bekerja selama sehari tersebut dan mencatat hal-hal penting dalam hari itu. Memo yang telah berisi catatan tersebut setiap harinya akan ditunjukkan pada

rapat pagi dihari kemudian untuk memastikan bahwa memo tersebut diisi oleh para karyawan departemen PPIC. Kemudian manajer setiap akhir 2 bulan berhak untuk memilih dari salah satu tim yang memiliki akumulasi catatan terbanyak untuk diberikan hadiah. Misalnya bonus uang uang tunai untuk tim pemenang dengan nominal yang telah ditentukan.

Dengan adanya program *memocho* ini, karyawan dididik untuk memiliki sikap berintegritas (*gi*). Dalam menjalankan program *memocho*, karyawan harus memiliki sikap kejujuran, jujur akan apa yang dituliskan dalam memo tersebut. Juga harus memiliki keberanian (*yu*) dalam mempertanggungjawabkan terhadap yang dituliskan pada memo tersebut jika suatu saat ditanya kejelasan penugasan yang dilakukan. Dari nilai-nilai filosofi Bushido yang telah disebutkan diatas, juga harus dilandaskan pada nilai *Bushido* yaitu ketulusan (*makoto*). Karena program budayakan *memocho* ini termasuk suatu kompetisi, karyawan departemen PPIC dalam menjalankan program ini harus didasarkan pada nilai ketulusan (*makoto*) sehingga tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Rekomendasi yang demikian ini diharapkan karyawan dapat menjadi pribadi lebih ulet dan teliti lagi dalam melaksanakan tugas dengan berlandaskan sikap integritas (*gi*), keberanian (*yu*) dan ketulusan (*makoto*). Selain itu *reward* berupa bonus uang makan tambahan dapat menjadi motivasi lebih bagi karyawan untuk memenangkan kompetisi dan semakin meningkatkan kekompakan. Bagi karyawan yang belum termotivasi untuk mendapatkan *reward* pada kompetisi *memocho* ini, manajer wajib memberikan masukan dan motivasi langsung kepada karyawan-karyawan tersebut.

Rekomendasi Pada Aktivitas Inventory Control

Konsep Wa Punishment

Jadi sistem *punishment* berdasarkan tim ini, pada departemen PPIC telah terbagi menjadi beberapa tim dengan *supervisor* masing-masing. Yaitu Tim Metal, Tim Plastik, Tim Komponen dan Tim Penerimaan Pengiriman Barang. Dalam satu tim terdiri dari *Supervisor*, Asisten *Supervisor* dan Operator. Peraturan yang diberlakukan disini adalah, apabila satu orang dalam satu tim melakukan kesalahan, maka *punishment* akan diberikan kepada satu tim tersebut. Misalnya, asisten *supervisor* metal melakukan kesalahan maka hukuman akan diberikan pada seluruh tim. Dalam membuat kebijakan hukuman ini harus *transparent*, jelas

dan adil. Berikan *range* kesalahan dan hukuman yang tertulis sehingga semua karyawan departemen PPIC dapat mengetahui dan dapat lebih berhati-hati.

Dalam mengimplementasikan program *Wa Punishment* ini, karyawan diharapkan dapat meningkatkan nilai-nilai *Bushido* yaitu kepedulian (*tei*) dalam departemen PPIC. Karena kesalahan satu orang menjadi kesalahan tim, individu harus lebih berhati-hati dan teliti dalam menjalankan pekerjaan yang diemban. Juga dilandaskan nilai tulus-ikhlas (*makoto*), karena *wa punishment* rawan terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Dengan penerapan *Wa Punishment* ini diharapkan setiap pribadi dalam departemen PPIC dapat meminimalisir *human error* yang terjadi.

KESIMPULAN

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu kontrol yang digunakan oleh organisasi untuk mengendalikan segala kegiatan yang dilakukan oleh bawahan agar sejalan dan tidak menyimpang dari tujuan organisasi. Departemen PPIC merupakan departemen yang penting bagi operasional perusahaan, tentunya karyawan PPIC mengambil peranan penting dalam jalannya proses produksi telah berjalan dengan baik. Tanggung jawab yang diemban para karyawan PPIC tidaklah mudah. Dibutuhkan motivasi dan kemampuan dari setiap individu agar divisi PPIC dapat mencapai tujuannya. Melakukan pekerjaan yang rutin dan terus menerus menyebabkan kebosanan karena pekerjaan yang dilakukan monoton sehingga mengurangi motivasi karyawan.

Meningkatkan motivasi dengan membangkitkan semangat karyawan dengan penerapan nilai-nilai *Bushido* salah satunya dengan program *Chugo Movement*. Dengan promosi jabatan karyawan mendapat kepastian mengenai jenjang karir yang bagus. Selain itu motivasi juga timbul karena lingkungan sosial yang baik. Keterikatan sosial harus ditingkatkan agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja oleh karena itu dibutuhkan program bersama. *Jin In Harmony* salah satu program bersama yang dapat dilakukan dengan makan siang bersama, olahraga bersama atau berlibur bersama satu departemen PPIC. Departemen PPIC membutuhkan program *Meiyo Training*. Yang diharapkan dapat meningkatkan kebajikan, kejujuran, menghormati, tanggung jawab, kepercayaan diri, terpercaya dan patuh pada etika dan moral yang berlaku umum. Rekomendasi rapat

berkonsep *Kao* juga diterapkan agar karyawan dapat lebih disiplin dan tidak terlambat dalam menghadiri rapat. Untuk menghadapi menyikapi kelalaian karyawan juga direkomendasikan budaya mencatat atau yang biasa disebut *Memocho* dalam budaya Jepang. Juga untuk meminimalisir sikap karyawan yang kerap menunda-nunda pekerja sehingga menyebabkan adanya kesalahan dalam pekerjaannya diperlukan penerapan *Wa Punishment* yaitu hukuman berdasarkan tim. Dengan begitu, akan terjadi saling berkesinambungan satu tim dengan tim lain akan berpikiran apabila pekerjaan dilakukan dengan baik, maka berdampak pada hasil produksi naik dan perusahaan untung besar, otomatis pekerja akan mendapatkan bayaran yang setimpal.

Bushido sebagai filosofi yang mendasari bentuk-bentuk pengendalian yang nantinya dapat diterapkan pada departemen PPIC. Menurut Nitobe (2004) dalam bukunya menyatakan bahwa *Bushido* memiliki ajaran yang tersembunyi dan yang tampak dengan sistem etik yang mengevaluasi tindakan berdasarkan kapasitasnya untuk memproduksi kebahagiaan, mengejar kesejahteraan dan kebahagiaan untuk orang banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert & Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System*, 12th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Anthony, Robert. N., J, Dearden & Vijay Govindarajan. 1992. *Management Control Systems*. Homewood, IL : Richard D. Irwin
- B. Pyle, Keneth. 1996. *The Making of Modern Japan* 2nd Edition. D.C. Heath and Company : USA.
- Benesch, Oleg. 2011. *Bushido: The Creation Of A Martial Ethic In Late Meiji Japan*. The University Of British Columbia.
- Cleary, Thoms. 2009. *Samurai Wisdom Lessons from Japan's Warrior Culture*. Tuttle Publishing : Singapore.
- Efferin, S. dan Soeherman, B. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Ikegami, Eiko. 1995. *The Taming of the Samurai Honorific Individualism and the Making of Modern Japan*. Harvard University Press : England.
- Leanne, Alarid dan Hsiao-Ming Wang. 1997. *Japanese Management and Policing in the Context of Japanese Culture, Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 20 Iss: 4 pp 600-608 (<http://dx.doi.org/10.1108/13639519710192841>)
- McKinsey. 2009. *Motivating People Getting Beyond Money*. http://www.mckinsey.com/insights/organization/motivating_people_getting_beyond_money (diakses pada 26 Mei 2017)
- Merchant, A Kenneth dan Van der Stede, A Wim. 2007. *Management Control System : Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Prentice Hall : USA.

- Miroshnik, Victoria. 2010. Company Citizenship Creation in the Developing Countries in the Era of Globalization. *Journal of Management Development* Vol 31 No 7, pp 672-690
- Nitobe, Inazo. 2004. *Bushido : The Soul of Japan*. Tuttle Publishing.
- Picard, Robert R. 2002. "Management control systems design: a metaphorical integration of national cultural implications", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 Issue: 5, pp.222-233
- Soelaeman, M.M. 2000. *Ilmu Budaya Dasar Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Refika Aitama