

**PENERAPAN FILOSOFI KEPEMIMPINAN HASTA BRATA DALAM
PERSONNEL DAN CULTURAL CONTROL UNTUK MENGURANGI
CONTROL PROBLEM PADA GKJW JEMAAT SURABAYA**

Christina Dian Puspitasari

Jurusan Akuntansi – FBE UBAYA

christinadian15@gmail.com

Abstrak- Pengendalian mempunyai peranan penting untuk mencapai tujuan organisasi, dimana di dalam organisasi tersebut dijalankan oleh berbagai macam individu yang memiliki latar belakang dan tujuan yang berbeda, sehingga dapat menimbulkan masalah pengendalian yaitu *lack of direction*, *motivational problem*, dan *personal limitation*. Salah satu bentuk pengendalian manajemen yang dapat digunakan untuk mengurangi masalah tersebut yaitu melalui *personnel* dan *cultural control*. Sayangnya sistem pengendalian pada organisasi non-profit masih sangat lemah. Hal ini dikarenakan organisasi non-profit tidak mempunyai kejelasan sasaran, menyediakan produk yang sifatnya *tangible* seperti layanan dan adanya tekanan dari pihak donator. Maka dari itu hal ini harus diimbangi dengan filosofi kepemimpinan yang tepat, karena filosofi kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi kekuatan budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan sistem pengendalian informal yang efektif. Sistem pengendalian yang efektif akan mengatasi *control problem*. Filosofi kepemimpinan Hasta Brata yang relatif paling lengkap dan ideal untuk diterapkan pada pemimpin saat ini.

Kata kunci: *Personnel control*, *Cultural control*, *Control Problem*, Filosofi Hasta Brata, Budaya Organisasi

Abstract- *Control has an important role to achieve organizational goals, where in the organization is run by a variety of individuals who have a background and a different purpose, so they can appear control problem is lack of direction, motivational problems, and personal limitation. One form of management control that can be used to reduce this problem is through personnel and cultural control. Unfortunately the control system on a non-profit organization is still very weak. This is because the non-profit organizations do not have clear objectives, provide products that are tangible like the service and to pressure from party donors. Therefore it must be balanced with the right leadership philosophy, because philosophy right leadership will affect the strength of the organization's culture. Strong organizational culture will produce an effective informal control system. An effective control system will reduce the control problem. Hasta Brata leadership philosophy that is relatively the most complete and ideal to be applied to the current leaders.*

Keywords: *Personnel control*, *Cultural control*, *Control Problem*, *Philosophy Hasta Brata*, *Organizational Culture*

PENDAHULUAN

Kesuksesan suatu organisasi sangat bergantung dari kualitas sumber daya manusia yang menjalankannya. Adapun survei yang dilakukan oleh tim riset majalah SWA pada 28 orang CEO dari berbagai industri di Indonesia mengenai prioritas program kepemimpinan pada tahun 2012. Hasil survei tersebut menunjukkan tiga prioritas utama yang muncul adalah *create more leaders, build entrepreneurial skills, dan fostercreativity/ innovation*. Ketiga hal tersebut berkaitan dengan sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia menjadi prioritas utama bagi para pemimpin dalam menjalankan suatu usaha (SWA, 2012). Tidak mudah mempersatukan orang-orang dari berbagai latar belakang ke dalam satu tujuan bersama yang ingin dicapai badan usaha. Hal ini menyebabkan organisasi mengalami *control problems* dalam melakukan pekerjaannya. *Control problems* yang dimaksud adalah *lack of direction, motivational problem, dan personal limitation*. Maka dari itu sistem pengendalian manajemen didesain untuk memudahkan perencanaan dalam melaksanakan strategi, sebagai pedoman para manajer dalam melaksanakan tugasnya agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Pengukuran pengendalian khususnya pada perusahaan nirlaba lebih sulit dilakukan dibanding dengan perusahaan yang berorientasi laba. Berdasarkan alasan yang sama, menentukan pilihan yang rasional atas beberapa rangkaian tindakan juga lebih sulit. Pada organisasi Nirlaba, hubungan antara biaya dengan manfaat dan besarnya manfaat sukar diukur. Merchant & Van der Stede (2007) mengemukakan bahwa kebanyakan organisasi non-profit tidak mempunyai kejelasan sasaran. Tanpa kejelasan mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana timbal balik di antara stakeholder akan membuat organisasi mengalami kesulitan untuk menilai seberapa baik sistem kontrol organisasi. Maka hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian pada organisasi non-profit masih sangat lemah. Oleh karena inilah maka, peneliti merasa penting untuk meneliti sistem pengendalian manajemen pada organisasi gereja sebagai bagian dari organisasi non-profit.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai *applied research* yang bertujuan untuk mendeskripsikan permasalahan yang ada pada GKJW Surabaya dan tujuan utamanya bukan pada pengembangan teori/ konsep, melainkan memberikan solusi terhadap permasalahan tersebut berdasarkan teori yang ada dan diharapkan dapat bermanfaat. Keunikan penelitian ini dari pada penelitian lain adalah penelitian ini jarang dilakukan di organisasi *non-profit* yaitu organisasi keagamaan (gereja). Prosedur yang digunakan dalam pengumpulan data adalah dengan teknik wawancara dan observasi. Peneliti melakukan wawancara secara *semi structured* pada ketua, diaken, bendahara, sekretaris dan karyawan lainnya. Selain itu, observasi dilakukan langsung pada objek dengan metode *non-participant*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistem pengendalian manajemen pada organisasi non-profit menurut Merchant dan Van der Stede (2007) dinilai lemah. Salah satunya dikarenakan SPM pada organisasi non-profit memiliki karakteristik tidak adanya kompensasi untuk karyawan yang menyebabkan masalah pengendalian jika kualitas karyawan berkurang seperti keterbatasan pribadi. Dilain sisi banyak organisasi non-profit sering menarik karyawan dengan komitmen yang tinggi untuk tujuan organisasi mereka. Maka dari itu menimbulkan perilaku menyimpang. Menurut Merchant dan Van der Stede (2003) perilaku yang menyimpang dapat disebabkan karena beberapa faktor masalah pengendalian (*control problems*), yaitu *lack of direction, motivational problems, personal limitations*.

Control problem yang terjadi pada GKJW jemaat Surabaya adalah *Lack of direction* dimana beberapa karyawan tidak memberikan kinerja maksimal karena mereka tidak mengetahui apa tujuan organisasi dan bagaimana mereka harus bertindak untuk memenuhi tujuan organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan belum

adanya dokumen tertulis yang diharapkan dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dapat dilihat tidak semua karyawan maupun anggota PHMJ lupa akan visi, misi dan peraturan gereja. Selain itu visi, misi dan peraturan kerja kurang dikomunikasikan kepada karyawan dan anggotanya sehingga kurang mengerti dan memahami tujuan organisasi.

Saat wawancara visi gereja GKJW jemaat Surabaya menurut pimpinan adalah mendatangkan Kerajaan Allah dan mewujudkan damai sejahterah. Namun bagian administrasi mengira visi gereja GKJW jemaat Surabaya adalah “*patunggilan kang nyawiji*” yang sebenarnya itu merupakan semboyan dari gereja GKJW jemaat Surabaya. Hal ini membuktikan bahwa visi antar karyawan terhadap organisasi dengan visi pimpinan berbeda. Misi yang ingin dicapai pimpinan adalah dapat mewujudkan segala kegiatan dalam 5 bidang persekutuan yang telah disusun dalam 1 tahun kedepan. Sedangkan misi yang disampaikan karyawan ingin gereja dapat bertumbuh dan berkembang. Begitu juga untuk peraturan kerja hampir semua karyawan dan anggota PHMJ lupa.

Kemudian *motivational problem* juga terjadi. Hal ini tampak dalam beberapa hal, seperti masih adanya kegiatan-kegiatan yang telah disusun dalam PKT (Program Kerja Tahunan) tidak dilaksanakan oleh anggota PHMJ. Hal ini disebabkan unsur kesibukan pengurus untuk kepentingan pribadi sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan yang diinginkan. Selain itu disiplin waktu masih menjadi masalah saai ini. Masih ada beberapa karyawan yang datang terlambat.

Personal limitation juga dialami GKJW jemaat Surabaya, dimana hal ini disebabkan perekrutan karyawan yang tidak memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman dapat menjadi salah satu penyebab terjadinya hal ini. Selain itu rotasi karyawan juga dapat menjadi penyebab masalah ini. Seperti yang alami oleh Pak Sridadi yang saat ini menjabat sebagai administrasi keuangan gereja, sebelumnya menjabat sebagai sekretaris jemaat, sehingga tidak ada pengalaman untuk mengelola keuangan jemaat.

Untuk mencegah terjadinya perilaku yang menyimpang dari tujuan organisasi maka dapat menggunakan Sistem pengendalian manajemen (SPM). SPM merupakan perangkat atau sistem yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan karyawan konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi. Fungsi utama dari sistem pengendalian manajemen adalah mempengaruhi perilaku karyawan dengan cara yang diinginkan. Ada beberapa bentuk sistem pengendalian manajemen menurut Merchant dan Van der Stede (2007) yaitu bentuk pengendalian yang berfokus pada hasil akhir (*result control*), cara yang dilakukan (*action control*), dan penciptaan budaya organisasi (*personnel dan cultural control*). Namun, pengendalian yang mudah dicapai untuk masalah tersebut yaitu melalui pengendalian personil atau sarana budaya.

Dengan *personnel dan cultural control* memperlihatkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi menjadi alat yang sangat penting untuk memastikan bahwa setiap orang melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini dikarenakan budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas suatu badan usaha. Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Dalam fungsi pengendaliannya, sistem pengendalian manajemen yang baik saja tidak akan cukup. Dibutuhkan dukungan dari sosok pemimpin yang mampu mengendalikan dan mempengaruhi bawahannya agar dapat memahami tugas apa yang harus diselesaikan dan bagaimana mengerjakannya, hal ini dilakukan agar individu dan organisasi dapat mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010:6). Hasta Brata, atau *Wahyu Makutha Rama* merupakan salah satu filosofi kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam organisasi yang mayoritas ber-etnis Jawa, karena filosofi kepemimpinan Hasta Brata memiliki makna yang sangat tinggi yang terkandung di

dalam prinsip-prinsip hukum alamiah di dalamnya, yaitu *bumi, geni, banyu, angin, srengenge, bulan, lintang, dan awan.*

Kedelapan simbol alam tersebut sebagai pedoman tingkah laku seorang pemimpin, yang secara singkat dapat dirangkum sebagai berikut “*Dapat memberikan kesejukan dan ketentraman kepada warganya; membasmi kejahatan dengan tegas tanpa pandang bulu; bersifat bijaksana, sabar, ramah dan lembut; melihat, mengerti dan menghayati seluruh warganya; memberikan kesejahteraan dan bantuan bagi warganya yang memerlukan; mampu menampung segala sesuatu yang datang kepadanya, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan; gigih dalam mengalahkan musuh dan dapat memberikan pelita bagi warganya.*”

Selain itu Menurut Suwardi (2014), Hasta Brata merupakan yang (relatif) paling lengkap dan sangat ideal sehingga dapat diterapkan pada pemimpin dulu hingga saat ini. Sebagai bukti di masa kepemimpinan Presiden Republik Indonesia yang kedua, Presiden Soeharto, Hasta Brata sering dijadikan bahan dalam penataran Pancasila serta dipahatkan dalam relief di dinding lobi gedung utama Sekretariat Negara di Jakarta. Tidak hanya itu banyak rumusan Hasta Brata, bahkan, pernah dijadikan pelajaran wajib di Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhanas). Hal ini dikarenakan ajaran Hasta Brata bersifat Universal, dikenal di belahan dunia yang lain, walau pun berbeda sebutan dan rumusannya, yaitu bahwa manusia harus hidup selaras dengan alam. Seperti di Negeri China, Korea, dan Jepang dikenal “Fengshui” (harfiahnya Angin dan Air), yang berlandaskan teori lima proses: Logam, Kayu, Tanah, Air, dan Api. Di anak benua India juga dikenal pula Teori 5 Unsur: Api, Tanah, Air, Udara (Angin) dan Ruang. Maka dari itu dapat kita ketahui unsure-unsur alam tersebut telah menjadi pedoman dasar penilaian kehidupan manusia bagi bangsa-bangsa di Asia seperti India, Cina, Jepang, Korea dan Indonesia.

Hasta Brata tidak hanya berlaku bagi para pemimpin saja. Setiap manusia, seyogyanya mengamalkannya, dalam arti hidup selaras dengan alam sehingga

memberi manfaat bagi sesama. Seorang pemimpin yang tidak mampu melaksanakan Hasta Brata bagai raja tanpa mahkota. Sebaliknya, rakyat jelata yang dalam hidupnya mampu melaksanakan Hasta Brata, berarti ia adalah rakyat jelata yang bermahkota, dialah manusia yang luhur budi pekertinya. Dapat memberikan kesejukan dan ketentraman kepada orang lain, membasmi kejahatan dengan tegas tanpa pandang bulu; bersifat bijaksana, sabar, ramah dan lembut, melihat, mengerti dan menghayati semua orang, memberikan kesejahteraan dan bantuan bagi orang lain yang memerlukan, mampu menampung segala sesuatu yang datang kepadanya, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan, gigih dalam mengalahkan musuh dan dapat memberikan pelita bagi orang lain.

Maka dari itu pada bagian ini akan membahas mengenai efektifitas filosofi kepemimpinan Hasta Brata serta *personnal control* dan *cultural control* dalam mengatasi *control problems* yang ada pada GKJW jemaat Surabaya. Untuk mengurangi *lack of direction* yang terjadi pada GKJW jemaat Surabaya gereja dapat segera memperbaharui peraturan gereja yang baru secara tertulis yang disesuaikan dengan kondisi organisasi saat ini. Selain itu visi dan misi sebaiknya juga dibuat secara tertulis sehingga dapat diingat oleh karyawan, serta perlu mengkomunikasikan visi dan misi tersebut secara terus menerus agar karyawan dapat lebih mengerti, memahami dan bekerja sesuai tujuan gereja.

Hal ini dapat di imbangi sifat pemimpin GKJW jemaat Surabaya yang menerapkan sifat dalam filosofi Hasta Brata, yaitu *Mulat Laku Jantraning Surya* (Matahari) dimana pemimpin harus dapat menuntun karyawannya mencapai tujuan organisasi, maka dari itu pemimpin harus membuat visi, misi dan peraturan organisasi yang jelas serta secara tertulis agar karyawan selalu bekerja sesuai tujuan organisasi. *Mulat Laku Jantraning Candra* (Bulan) dimana dalam menerapkan visi, misi dan peraturan gereja seorang pemimpin harus berdasarkan ajaran dan kehendak Tuhan. *Mulat Laku Jantraning Akasa* (Langit), seorang pemimpin harus dapat membimbing karyawannya dengan kasih sayang, salah satunya dengan komunikasi,

memeberikan arahan, motivasi tentang isi, misi dan peraturan karyawan . *Mulat Laku Jantraning Agni* (Api), pemimpin harus dapat membantu karyawan dalam bekerja lebih optimal dengan cara menularkan ilmu yang beliau miliki.

Dengan menerapkan beberapa sifat dalam filosofi Hasta Brata secara tidak langsung pemimpin dapat menanamkan nilai kepercayaan kepada karyawan bahwa meskipun pimpinan mempercayai karyawannya namun tetap ada peraturan yang harus ditaati karyawan agar melakukan sesuai tujuan organisasi, dan untuk menanamkan asumsi dasar gereja yaitu menganggap gereja sebagai rumah sendiri sehingga bagi karyawan yang terpenting adalah melibatkan diri secara penuh untuk mencapai tujuan gereja dan bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan gereja.

Untuk mengurangi *motivational problems* gereja dapat memikirkan kembali untuk memberikan *reward* kepada karyawan agar karyawan dapat giat untuk bekerja dan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Dikarenakan GKJW jemaat Surabaya merupakan organisasi *non-profit* maka tidak hanya memberikan materi namun juga yang paling penting memberi motivasi dan semangat karyawan agar bekerja dengan segenap hati untuk pelayanan bukan untuk kepentingan pribadi. Hal ini dapat di imbangi dengan sifat pemimpin GKJW jemaat Surabaya yang menerapkan sifat dalam filosofi Hasta Brata, diantaranya *mulat Laku Jantraning Bantala* (Bumi). Dalam hal ini pemimpin GKJW jemaat Surabaya harus memiliki sifat melayani sehingga dapat menjadi teladan bagi karyawannya untuk selalu mau melayani tanpa pamrih. *Mulat Laku Jantraning Surya* (Matahari) dimana pemimpin juga harus dapat motivasi karyawan agar bekerja bukan semata-mata untuk mencari keuntungan pribadi, namun untuk pelayanan. *Mulat Laku Jantraning Candra* (Bulan), dimana pemimpin harus memberikan rasa tenang dan harmonis dengan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sehingga karyawan nyaman untuk bekerja dengan senang hati dan tanpa pamrih.

Dengan menerapkan beberapa sifat dalam filosofi Hasta Brata pimpinan dapat menanamkan keyakinan ibadah karyawan sebagai tempat untuk sharing dan memotivasi karyawan, nilai kepedulian terhadap orang lain sehingga dapat melayani sepenuhnya, serta memiliki asumsi bahwa pelayanan merupakan panggilan Tuhan sehingga karyawan tidak hanya bertanggung jawab kepada manusia tetapi juga kepada Tuhan.

Sedangkan untuk menhurangi *personal limitation* dikarenakan GKJW jemaat Surabaya yang merupakan organisasi non-profit yang karakteristiknya kecenderungan sebagai organisasi jasa dimana tujuannya tidak mencari keuntungan, maka pada tahap seleksi ini tidak hanya didasarkan pada keahlian atau kemampuan anggota organisasi saja, melainkan kesediaan merupakan salah satu unsur yang paling penting. Kesediaan dari anggota organisasi sangat penting karena apabila tidak ada suatu niat untuk melayani, maka visi dan misi GKJW jemaat Surabaya tidak dapat tercapai. Kesediaan dari anggota organisasi sendiri inilah yang memotivasi karyawan untuk bekerja dengan senang hati, tanpa pamrih dan tidak melihat materi yang akan didapat tetapi untuk melayani gereja.

Hal ini dapat di imbangi dengan sifat pimpinan GKJW jemaat Surabaya yang menerapkan sifat dalam filosofi Hasta Brata, yaitu *mulat Laku Jantraning Bantala* (Bumi) dimana pemimpin GKJW jemaat Surabaya harus memiliki sifat tidak mudah dihasut dalam merekrut karyawannya. Maka dari itu pimpinan harus melakukan perekrutan secara formal dimulai dengan melihat kebutuhan untuk menambah karyawan. Lalu setelah itu dapat melakukan proses seleksi dengan persyaratan-persyaratan khusus untuk dapat memenuhi tujuan GKJW jemaat Surabaya, dimana seleksi ini bertujuan untuk memastikan kecocokan calon karyawan dengan nilai-nilai budaya organisasi. *Mulat Laku Jantraning Surya* (Matahari), pemimpin juga harus memiliki sifat sebagai penuntun bagi karyawannya maka setelah di rekrut sebaiknya perlu adanya training untuk mengasah kemampuan karyawan dan menjadi lebih mengerti tentang tugas dan tanggung jawabnya.

Selain itu diperlukan *mulat Laku Jantraning Kartika* (Bintang), dimana sebagai seorang pimpinan harus memiliki sifat yang tertib dan teratur dimana semua tugas dan peraturan harus dijelaskan dengan jelas dalam *job design* sehingga karyawan mudah mengerti apa yang harus dilakukan dan tertib sesuai dengan prosedur yang dibuat oleh gereja. *Mulat Laku Jantraning Maruta* (Angin), pemimpin harus lebih hati-hati dalam masalah-masalah kecil seperti tidak terlalu sering atau terlalu jarang melakukan rotasi karyawan namun dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi sehingga tidak sering terjadi perpindahan karyawan yang dapat menyebabkan karyawan tidak mengerti tugasnya. Hal ini dapat menciptakan nilai kepercayaan terhadap seleksi perekrutan karyawan dan nilai kepedulian antar karyawan untuk dapat saling membantu saat tugas yang diberikan tidak dimengerti.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan:

1. Karyawan kurang memahami visi, misi dan peraturan gereja: Beberapa karyawan tidak memberikan kinerja maksimal karena mereka tidak mengetahui apa tujuan organisasi. Hal ini terbukti saat wawancara visi, misi yang dijelaskan Pak Pendeta dan karyawan berbeda.
2. Belum ada *reward* bagi karyawan: Tidak terlaksananya kegiatan yang telah disusun dalam PKT karena kesibukan pengurus akan kepentingan pribadinya. Selain itu disiplin waktu masih menjadi masalah saat ini. Masih ada beberapa karyawan yang datang terlambat.
3. Kurangnya pengetahuan, pengalaman dan pelatihan terhadap karyawan: Perekrutan karyawan yang tidak memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman dapat menjadi salah satu penyebab terjadinya *personal limitation*. Selain itu rotasi karyawan juga dapat menjadi penyebab masalah ini. Selain itu

tidak adanya latar belakang pendidikan dan pengalaman mengakibatkan terkadang ada beberapa kegiatan gereja yang tidak terlaksana karena baik karyawan maupun pelaksana kegiatan gereja kebanyakan ditunjuk untuk bertugas pada tugas tertentu, namun tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan mereka.

Saran

1. Agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi dan taat terhadap peraturan yang ada, maka pemimpin harus membuat visi, misi dan peraturan organisasi yang jelas serta secara tertulis agar karyawan selalu bekerja sesuai tujuan organisasi. Dalam menerapkan visi, misi dan peraturan gereja seorang pemimpin harus berdasarkan ajaran dan kehendak Tuhan. Hal ini dikarenakan salah satunya karena GKJW jemaat Surabaya merupakan organisasi gereja yang ditumbuhkembangkan oleh Tuhan. Seorang pemimpin juga harus dapat membimbing karyawannya dengan kasih sayang, salah satunya dengan komunikasi, memberikan arahan, motivasi tentang visi, misi dan peraturan karyawan. Selain memberikan motivasi dalam menerapkan visi, misi dan peraturan gereja pemimpin harus dapat membantu karyawan dalam bekerja lebih optimal dengan cara menularkan ilmu yang beliau miliki.
2. Dalam motivasi karyawan bekerja di gereja untuk pelayanan bukan untuk mencari keuntungan pribadi maka pemimpin GKJW jemaat Surabaya harus memiliki sifat melayani juga sehingga dapat menjadi teladan bagi karyawannya untuk selalu mau melayani tanpa pamrih. Pemimpin juga harus dapat motivasi karyawan yang telah bergabung dalam pengelolaan gereja untuk pelayanan bukan semata-mata untuk mencari keuntungan pribadi, karena gereja dalam menggaji karyawannya sesuai dengan kemampuan jemaat yang memberikan persembahannya kepada gereja sehingga gereja tidak dapat memberikan lebih pada karyawan, Selain itu seorang pemimpin harus memberikan rasa tenang dan harmonis dengan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sehingga karyawan nyaman untuk bekerja dengan senang hati dan tanpa pamrih.

3. Untuk mendapat karyawan yang sesuai dengan tugas yang diberikan maka diperlukan perekrutan secara formal dan dilakukan dengan *training* untuk karyawan, sehingga dalam perekrutannya pemimpin GKJW jemaat Surabaya harus memiliki sifat tidak mudah dihasut dalam merekrut karyawannya. Maka dari itu pimpinan harus melakukan perekrutan secara formal dimulai dengan melihat kebutuhan untuk menambah karyawan. Lalu setelah itu dapat melakukan proses seleksi dengan persyaratan-persyaratan khusus untuk dapat memenuhi tujuan GKJW jemaat Surabaya, dimana seleksi ini bertujuan untuk memastikan kecocokan calon karyawan dengan nilai-nilai budaya organisasi. Dalam seleksi pemimpin tidak hanya melihat kemampuan dan keahlian yang dimiliki calon karyawan namun juga kesediaan dari anggota organisasi sangat penting karena apabila tidak ada suatu niat untuk melayani, maka visi dan misi GKJW jemaat Surabaya tidak dapat tercapai. Pemimpin juga harus memiliki sifat sebagai penuntun bagi karyawannya maka setelah di rekrut sebaiknya perlu adanya training untuk mengasah kemampuan karyawan dan menjadi lebih mengerti tentang tugas dan tanggung jawabnya. Sebagai seorang pimpinan harus memiliki sifat yang tertib dan teratur dimana semua tugas dan peraturan harus dijelaskan dengan jelas dalam *job design* sehingga karyawan mudah mengerti apa yang harus dilakukan dan tertib sesuai dengan prosedur yang dibuat oleh gereja, serta pemimpin harus lebih hati-hati dalam masalah-masalah kecil seperti tidak terlalu sering atau terlalu jarang melakukan rotasi karyawan namun dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi sehingga tidak sering terjadi perpindahan karyawan yang dapat menyebabkan karyawan tidak mengerti tugasnya.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System*, 12nd Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Efferin, Sujoko dan Bonnie Soeherman. **Seni Perang SUN ZI dan Sistem Pengendalian Manajemen**. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2010.
- Hudaya, A. Zuhdan dan Sigit Nugroho. **Kearifan Lokal Budaya Jawa Sebagai Basis Model Kepemimpinan Yang Efektif**. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Jendral Soedirman
- Indah, Sukma. 2015. **Perbaikan yang Perlu Dilakukan Dalam Personnel dan Cultural Control Berbasis Filosofi Kepemimpinan Hasta Brata untuk Mengatasi Control Problem pada PO**. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya.
- GKJW online. **Kepemimpinan yang Melayani**. 2009. (online). <http://www.gkjw.web.id/kepemimpinan-yang-melayani>
- Merchant, Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede. 2007. **Management Control System Performance Measurement, Evaluation, and Incentive**. 2nd Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall Education.
- Adriansyah, A. Herman. 2011. Perilaku Ajaran Hasta Brata. 2011. (online). <http://budayaleluhur.blogspot.co.id/2011/12/perilaku-ajaran-hasta-brata-wahyu.html>
- Pusaka Hasta Brata. 2010. Rahasia Kesuksesan Kepemimpinan Jawa. 2010. (online). <https://sabdalangit.wordpress.com/category/filsafat-pewayangan/pusaka-hasta-brata-wahyu-makutha-rama/>
- Phicard, Robert R. dan Priscillia Reis. 2002. **Management Control System Design: a metaphorical integration of national culture implications**. *Managerial Auditing Journal*, 222-223
- Schein, Edgar H. 2010. **Organizational Culture And Leadership**. San Fransisco: John Wiley & Sons
- Yukl, G. 2010. **Leadership in organizational Seventh Edition**. Prentice Hall: New Jersey
- Yasasusastra, J. Syahban. 2011. **Hasta Brata 8 Unsur Alam Simbol Kepemimpinan**. Yogyakarta: Pustaka Mahardika