

**RELEVANSI NILAI BUDAYA *PAPALELE* TERHADAP *PERSONNEL* DAN  
*CULTURAL CONTROL* KOPWAN K DI AMBON**

**Mardyana Salam**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya

mardyanasalam@gmail.com

**Abstract:** *The topic to be discussed is the papalele based management system against Kopwan K Ambon. The form of this research is female cooperative that is Kopwan K in Ambon, commander and member of Kopwan which almost all members are papalele. Specifically, the authors will observe how administrators take policies in Kopwan Kutama policies based on papalele culture on papalele community in Kopwan K. The purpose of this study is to see how the relevance of teachers to personnel and cultural control. What is in Kopwan K. The method used in this research is descriptive qualitative method by conducting interviews, on board, members of Kopwan K and communities papalele outside Kopwan K, also organize, document analysis, and literature study.*

**Keywords:** *Personnel Control, Cultural Control, Papalele.*

**Abstrak:** topik yang akan dibahas adalah sistem pengendalian manajemen berbasis budaya *papalele* terhadap Kopwan K Ambon. Objek dari penelitian ini adalah koperasi wanita yaitu Kopwan K di Ambon, pengurus dan anggota Kopwan yang hampir seluruh anggotanya merupakan *papalele*. Secara spesifik penulis akan melakukan pengamatan kepada bagaimana pengurus mengambil kebijakan-kebijakan yang ada di Kopwan K terutama kebijakan-kebijakan yang berbasis budaya *papalele* terhadap komunitas *papalele* di Kopwan K. Tujuan dari penelitian ini adalah melihat bagaimana relevansi dari nilai budaya *papalele* terhadap *personnel* dan *cultural control* yang ada di Kopwan K. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif dengan melakukan wawancara, terhadap pengurus, anggota Kopwan K dan Komunitas *papalele* di luar Kopwan K, juga melakukan observasi, analisis dokumen, dan studi pustaka.

**Kata Kunci:** *Personnel Control, Cultural Control, Papalele.*

## **PENDAHULUAN**

Saat ini jumlah koperasi di Indonesia mencapai 209.000 (Kompas.com 2016). Koperasi punya historis panjang di Indonesia. Menurut Bung Hatta, gerakan kebangsaan Indonesia sudah mengadopsi filosofi koperasi yaitu semangat *self-help*. Bagi Bung Hatta, koperasi merupakan senjata persekutuan si lemah untuk mempertahankan hidupnya. Namun kabarnya, sebanyak 70% diantaranya tinggal papan nama. Banyak yang menjadi korban liberalisasi ekonomi, dan tidak sedikit juga karena salah urus. Koperasi mempunyai tujuan yaitu tidak hanya mencari keuntungan, melainkan juga memenuhi kebutuhan bersama. Oleh karena itu, koperasi mesti berdiri di dua tiang: *solidaritas* (semangat setia bersekutu) dan *individualitas* (kesadaran akan harga diri sendiri alias sadar diri).

Berdasarkan empat indikator tersebut WEF kemudian melakukan pemeringkatan untuk mencari negara-negara mana yang telah berhasil membangun sumber daya manusianya dengan baik. Indonesia dalam daftar tersebut menempati peringkat 65 dari 130 negara (*Good News From Indonesia 2017*). Ini artinya Indonesia berada di tengah-tengah peringkat dunia. Namun meski berada tepat di tengah, penilaian Indonesia dianggap masih berada di atas rata-rata dunia. Jika kondisi tersebut tidak segera diperbaiki, tentu potensi yang dimiliki bangsa ini justru akan dimanfaatkan oleh negara lain. Indonesia hanya akan menjadi pasar bagi surplus produksi negara-negara lain dan akan memicu neraca perdagangan Indonesia menjadi semakin terpuruk. Salah satu kualitas SDM yang sampai saat ini belum banyak disentuh adalah menyangkut aspek mental budaya kerja.

Kemajemukan budaya lokal di Indonesia tercermin dari keragaman budaya dan adat istiadat dalam masyarakat. Suku bangsa di Indonesia, seperti suku Jawa, Sunda, Batak, Minang, Timor, Bali, Sasak, Papua, dan Maluku memiliki adat istiadat dan bahasa yang berbeda-beda. Setiap suku bangsa tersebut tumbuh dan berkembang sesuai dengan alam lingkungannya. Keadaan geografis yang terisolir penduduk setiap pulau mengembangkan pola hidup dan adat istiadat yang berbeda-beda, termasuk bagaimana mereka memenuhi kebutuhan hidup. Mayoritas masyarakat Maluku dikenal sebagai masyarakat yang patriarki,

yaitu kaum lelaki berperan dalam mencari nafkah bagi keberlangsungan hidup keluarga. Namun hal tersebut berubah seiring perkembangan zaman. Adanya tuntutan hidup menjadikan kaum wanita ikut berperan dalam mencari nafkah. Para wanita berusaha untuk membantu para suami untuk ikut memenuhi kebutuhan rumah tangga. Adanya tuntutan zaman, dan keinginan untuk dapat memberikan pendidikan yang terbaik kepada anak-anak juga merupakan pemicu para wanita ikut bekerja. *Papalele* merupakan salah satu potret perempuan Maluku yang bekerja mencari nafkah untuk keluarga. Di Kota Ambon, perempuan *papalele* biasanya dijumpai di Jalan AY Patty. Mereka duduk di trotoar-trotoar di depan toko-toko. Mereka biasanya menggunakan kain sarung dengan balutan kebaya merah muda. (Kabar Timur; 2017).

Disaat konflik di Ambon tahun 1998 sampai sekitar tahun 2004 komunikasi antar warga terputus dan akses ke pasar semakin terbatas. Masing-masing komunitas sosial (Islam dan Kristen) tetap berada pada wilayahnya sendiri, sementara konflik terus berlangsung dan menjadi semakin parah. Dalam kondisi seperti ini terdapat kelompok-kelompok masyarakat pada kedua komunitas yang secara sembunyi-sembunyi dan penuh resiko saling berkomunikasi dan mengadakan transaksi kebutuhan pangan untuk dijual kepada masyarakat di lingkungannya. Hal ini membuat *papalele* berinisiatif untuk membuka kebekuan akibat pertikaian, melalui komunikasi dan pertukaran barang dagangan pada wilayah-wilayah netral. Jika melihat aktivitas yang dilakukan *papalele*, pada satu sisi dapat dilihat sebagai murni motif ekonomi, karena pada saat konflik merupakan peluang bagi mereka untuk meraih keuntungan yang besar dari hasil jualannya. Tetapi pada sisi lain, tanpa disadari inisiatif yang dilakukan *papalele* untuk berkomunikasi dan berjumpa (*bakudapa*) satu dengan yang lainnya dalam kondisi yang penuh risiko ini dihasilkan dari nilai-nilai budaya yang dari dulu telah mereka terapkan.

Penelitian tentang *papalele* sebelumnya telah dilakukan oleh Tri Handayani Amaliah pada tahun 2014, dimana penelitian tersebut dilakukan mengetahui konsep harga jual berbasis nilai-nilai budaya komunitas *papalele* masyarakat Maluku. Yang menjadi perbedaan dalam penelitian ini adalah akan dibahas mengenai relevansi nilai-nilai positif budaya komunitas *papalele* masyarakat Maluku di Kota Ambon khususnya Desa Latta

terhadap terhadap sistem pengendalian manajemen terutama *personnel* dan *cultural control*. Dan juga penelitian dari Bashir Abdisamad Hared et al (2013) yang memfokuskan pada sistem pengendalian manajemen yang sangat dipengaruhi oleh norma sosial dan budaya dibandingkan konsep konvensional.

## **LANDASAN TEORI**

### a. *Papalele*

*Papalele* dalam perkembangannya mulai berkembang di Ambon dan Maluku sejak jaman VOC yang menekankan sistem honggi. Honggi merupakan sebuah modal politik ekonomi untuk melumpuhkan sistem ekonomi masyarakat di Ambon pada khususnya. Hal ini terkait juga dengan model politik Belanda saat itu (souisa, 1999:39, Pattikayhatu, 2005:30-38). Maluku terkenal dengan kekayaan alamnya terutama pada cengkih dan pala, hal tersebut menjadi modal utama pemerintahan Belanda dalam mengeksploitasi terhadap sumber daya alam yang ada. Tahun 1576-1934 pada masa pemerintahan gubernur VOC (dan kemudian Hindia-Belanda) menggunakan "*politik road*", politik ini mengatur sistem niaga cengkih dan pala. Cara ini merupakan bentuk untuk mengendalikan penduduk di Ambon saat itu, sehingga menyebabkan tidak ada kemungkinan peluang masyarakat untuk berkembang dari hasil perdagangan, dan kemudian dirasakan oleh sebagian masyarakat sebagai bentuk tekanan ekonomi dari pemerintahan saat itu terhadap aktifitas ekonomi mereka. Hal ini menimbulkan barter secara sembunyi-sembunyi untuk mendapatkan kebutuhan hidup antara sesama penduduk. Diduga dalam perkembangan *papalele*, setelah perkembangan ekonomi uang semakin memperkuat penduduk untuk menjual hasil-hasil pertanian kepada masyarakat yang lebih luas. Model ini lalu berkembang hingga saat ini dengan sebutan *papalele*.

Masyarakat Ambon terbiasa mengenal pola *papalele* dalam menjual buah-buahan atau kebutuhan dapur dan sayuran. Para *papalele* biasa menjumpai pembeli dan pelanggannya dari rumah ke rumah. Cara *baranda* atau berkeliling masih bertahan sampai sekarang, walaupun banyak *papalele* yang memilih tidak *baranda* lagi. Mereka yang masih melakukan *baranda* lebih pada pertimbangan antara lain: relasi dengan pembeli telah

terjalin sudah sejak lama, menjaga agar hubungan itu tetap terpelihara, tidak ingin kehilangan relasi, dan *baranda* memiliki peluang yang besar untuk jualan cepat habis terjual. Saat *baranda* biasanya dijunjung bakul atau keranjang yang dialasi kain melingkar. Menjunjung barang di kepala lebih dikenal masyarakat dengan istilah *keku* (menjunjung).

b. Nilai –nilai positif dari budaya *papalele*

Nilai kesederhanaan

Dalam kamus bahasa Portugis yang ditelusuri, tidak terdapat kata *papalele*, tetapi hanya kata '*papalvo*' yang artinya 'individu yang sederhana'. Sebagaimana dalam praktik sosial masyarakat Ambon ketika berinteraksi dan menerima unsur-unsur Portugis dalam kesehariannya maka bukan tidak mungkin *papalele* bisa dapat diartikan pula sebagai "suatu usaha individu yang sederhana". Penggunaan ini sangat terkait dengan kondisi dan pola perilaku ekonomi yang sangat sederhana dalam berusaha. Kesederhanaan itu terlihat pada bahan yang dijual yaitu merupakan hasil kebun milik sendiri atau yang dibeli dari tetangga, kemudian dijual ke pihak lain. Bahan yang dibeli dan dijual dalam kuantitas yang kecil.

Nilai Kepercayaan

*Papalele* yang diidentikkan sebagai pedagang kecil yang memiliki modal terbatas, faktanya mampu melakukan aktivitas penjualan secara berkesinambungan dari waktu ke waktu. Aktivitas berjualan dapat berkelanjutan (*sustainability*) karena ikatan rasa saling percaya antar *papalele* dan pedagang pengumpul. Modal kepercayaan (*trust*) yang terbangun antar mereka menjadikan pembayaran ikan yang dibeli oleh para *papalele* tidak harus dibayar secara tunai pada saat ikan diserahkan, melainkan dibayar pada siang atau keesokan harinya tergantung dari hasil kesepakatan. "Hubungan istimewa" ini merupakan suatu tradisi yang telah berlangsung dari waktu ke waktu dan hanya terjalin pada komunitas *Papalele* dan pedagang pengumpul saja. Walaupun pada kenyataannya hubungan dagang *papalele* dan pedagang pengumpul bersifat transaksi jual beli secara tunai, namun adakalanya mereka melakukannya secara hutang. Cara ini sudah terbangun dan terpelihara sejak lama sebelum peristiwa kerusuhan yang terjadi di Ambon.

### Pela

Menurut bahasa asli negeri-negeri di Maluku Tengah, *pela* memang bisa diartikan sebagai sahabat (sahabat yang dipercaya) atau saudara. Karena mereka yang berada di dalam ikatan *pela* menganggap satu dengan yang lain, tanpa memandang usia dan kedudukan, sebagai sahabat, bahkan lebih dari sekedar sahabat yaitu sebagai saudara. *Pela* juga dapat diartikan sebagai selesai, sudah berakhir atau berhentilah. Hal ini bisa dikaitkan dengan berakhirnya ketegangan, termasuk peperangan antar negeri, atau persoalan di dalam sebuah negeri atau di antara negeri-negeri dan mereka mengikat diri dalam hubungan *pela*.

*Pela* dibentuk dengan tujuan untuk mengakhiri peperangan atau pertikaian dan untuk menciptakan hidup yang damai di antara negeri-negeri yang berkonflik. Karena perasaan senasib sepenanggungan karena dan penindasan yang terjadi, terutama pada masa ekspedisi hongi, misalnya *pela* antara negeri kilang (di pulau Ambon) dan Werimana ( di pulau seram). Selain itu *pela* dibentuk dengan tujuan mengatasi kesulitan-kesulitan dalam kehidupan, terutama masalah ekonomi.

### Gandong

Nilai *pela gandong* dari *papalele* ini sangat terlihat dan berperan penting ketika kerusahan (konflik) Ambon berlangsung pada tahun 1999 hingga 2003. Kerusahan tersebut membawa dampak yang signifikan bagi masyarakat Ambon, sehingga praktis memisahkan keduanya menurut garis kelompok masing masing (kelompok agama). Dampak buruk kerusahan terlihat nyata pada aktivitas ekonomi masyarakat dengan dihancurkannya sarana dan prasarana ekonomi. Pasar sebagai sarana ekonomi dibakar dan dihancurkan, sehingga praktis tidak dapat lagi dimanfaatkan. Hancurnya pasar mengakibatkan kebutuhan pangan dan sandang masyarakat mengalami kelangkaan karena arus pendistribusian barang dan jasa tidak normal.

#### c. Keterkaitan nilai budaya papalele dengan *Management Control System*

Ciri usaha papalele sangat tradisional, tetap bertahan salam suasana saat ini (modern). Bagi papalele dengan penghasilan seadanya (kecil). Kepercayaan (*trust*) dan jejaring (*network*) sebagai modal sosial cukup mendominasi aktivitas *papalele*. Saling percaya

melalui janji merupakan kewajiban dan ikatan relasi berkelanjutan. Nilai ini tidak hanya dibentuk dikalangan *papalele* tetapi juga dengan pembeli. Tanpa disadari *papalele* memiliki kemampuan membangun relasi dan jejaring mereka dan dengan pihak lain (Soegijono 2013)

Budaya adalah keseluruhan pola pemikiran, perasaan, dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang dapat membedakan antara kelompok sosial yang satu dengan kelompok sosial yang lain (Hoftsedde, 1980). Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang mempengaruhi perilaku pegawai dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan (Cushway dan Lodge, 1995). Gray (1988) membagi kultur dalam empat dimensi yaitu profesionalism, uniformity, conservatism, dan secrecy. Kemudian dimensi-dimensi ini dipakai secara luas dalam berbagai penelitian akuntansi dan auditing. Keith (2002) dalam Setiawan (2009) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang diterapkan dalam perusahaan akan memberikan jaminan tumbuhnya kreativitas pada semua level, maka para pegawai tidak akan terjebak dalam aktivitas yang rutin dan mampu meningkatkan produktivitas dan kreativitasnya. Budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja perusahaan (Ojo, 2010; Ahmad, 2012).

#### *d. Management Control System*

Menurut Merchant dan Stede (2007) bahwa sebuah control yang baik berarti organisasi telah mendapatkan informasi yang dapat diyakini dan dapat dipercaya dimana dalam organisasi tersebut tidak ada kejadian-kejadian yang tidak menyenangkan. Namun kontrol yang baik masih dapat memiliki celah kegagalan bagi semua organisasi karena tidak ada control yang bersifat sempurna. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) terdapat 3 masalah dalam pengendalian, yaitu:

##### 1. *Lack of directions* (tidak tahu)

Masalah ini terjadi ketika karyawan tidak dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik karena kurangnya sosialisasi maupun arahan dari pihak manajemen. Karyawan merasa kesulitan untuk memahami keinginan manajemen dan apa yang menjadi tujuan organisasi secara keseluruhan akibat kurangnya komunikasi dari pihak manajemen.

2. *Motivational problem* (tidak mau)

Manusia memiliki karakter yang unik dan keinginan yang berbeda-beda. Adanya perbedaan kepentingan dan tujuan tersebut dapat menimbulkan masalah motivasi. Karyawan memilih untuk melakukan tindakan yang sesuai keinginannya sekalipun hal tersebut bertentangan dengan keinginan pihak manajemen atau tujuan organisasi. Motivasi dapat muncul dari dalam maupun luar diri seseorang.

3. *Personal limitation* (tidak mampu)

Masalah ini meliputi ketidakmampuan karyawan melakukan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya karena karyawan kurang pengetahuan. Kurang kompeten atau tidak memiliki keahlian di bidangnya. Hal ini dapat terjadi karena beberapa faktor, misalnya prosedur perekrutan karyawan yang kurang baik, *training* yang tidak memadai, maupun kurangnya dukungan dari pihak manajemen.

e. *Personnel control*

Merchant (2007:121) mengemukakan bahwa pengendalian *personnel* menolong pekerja melakukan pekerjaan dengan baik. Pengendalian ini membangun kecenderungan alami pekerja untuk mengendalikan diri mereka sendiri.

Pengendalian *personnel* dapat diterapkan dengan tiga metode utama seperti yang dikatakan oleh Merchant (2007). Tiga bentuk metode utama pelaksanaan *personnel control* adalah:

1. *Selection and Placement*

*Selection and Placement* berkaitan dengan penempatan orang yang tepat dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan memberikan lingkungan kerja serta sumber daya yang dibutuhkan supaya pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat dilaksanakan dengan baik.

2. *Training*

*Training* merupakan kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan serta member motivasi yang positif karena pekerja dapat diberikan pengertian yang lebih baik mengenai profesionalisme sehingga karyawan tersebut mampu bekerja dengan lebih baik.



Training memberikan informasi yang berguna mengenai hasil atau tindakan apa yang diharapkan dan bagaimana melaksanakan tugas yang diberikan sehingga memperoleh hasil yang terbaik.

### 3. *Personnel relationship*

Hubungan *inter-personnel* merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam organisasi karena didalam melakukan suatu pekerjaan diperlukan adanya hubungan yang baik diantara karyawan. Oleh karena itu, setiap badan usaha harus selalu berusaha untuk menjaga hubungan yang baik antara sesama karyawan dan atasan.

### f. *Cultural control*

*Cultural control* dapat mendorong tingkah laku yang baik, misalnya memastikan semua pekerja datang tepat waktu. Menurut Merchant (1998) *Cultural control* akan lebih efektif bila masing-masing karyawan mempunyai ikatan emosional. Ikatan emosi ini dapat tercipta jika didukung dengan budaya organisasi yang kuat.

Untuk membentuk dan mengefektifkan *cultural control* ada lima metode menurut Merchant (2007), yaitu:

#### 1. *Codes of Conduct*

*Codes of conduct* adalah pernyataan formal, kadang tertulis, laporan umum mengenai nilai-nilai badan usaha, komitmen kepada *stakeholder*, dan jalan bagi setiap manajemen di posisi atas yang ingin agar organisasi tersebut menjalankan fungsinya. Beberapa badan usaha berusaha membentuk budaya organisasi mereka melalui apa yang diketahui, cara, aturan, tingkah laku, kode etik, kepercayaan, badan usaha atau pernyataan visi-misi, atau filsafat manajemen.

#### 2. *Group based reward*

Merupakan penghargaan atas pencapaian secara kolektif. *Reward* diberikan berdasarkan kinerja divisi atau grup. *Group based reward* adalah *control social* karena penilaian kinerja dilakukan atas kelompok sehingga diharapkan dapat menekan sikap individualis karyawan. Bentuk *reward* tersebut dapat berupa bonus, *profit-sharing*, atau *gain-sharing* dimana pemberian *reward* tersebut dapat menunjukkan kinerja divisi suatu badan usaha.

3. *Intraorganizational transfer*

Perpindahan dalam organisasi cenderung meningkatkan sosialisasi karyawan terhadap keseluruhan organisasi dan menghindari ketidakcocokan terhadap tujuan dan prospektif organisasi. Perpindahan kerja antar divisi dapat meningkatkan pemahaman yang lebih jelas terhadap organisasi, juga dapat mengidentifikasi dan memberikan apresiasi lebih terhadap masalah yang dihadapi setiap bagian dalam perusahaan. Perpindahan karyawan juga dapat mengurangi kecenderungan untuk melakukan kecurangan karena mencegah karyawan untuk terlalu familiar dengan kesatuan tertentu, aktifitas, rekan kerja, atau transaksi pada perusahaan.

4. *Physical and social arrangement*

*Physical and social arrangement* adalah hal-hal yang berperan dalam membentuk budaya organisasi, seperti penataan arsitektur kantor, dekorasi interior, dan penataan social, misalnya aturan berpakaian dan tata bahasa.

5. *Tone at the top*

Metode ini menekankan pada konsistensi atasan terhadap budaya yang telah mereka buat, dan yang terpenting perilaku atasan harus konsisten terhadap peraturan yang telah mereka buat. Atasan akan menjadi panutan sehingga tidak boleh melakukan hal lain yang tidak sesuai dengan pernyataan yang telah dibuatnya.

## **METODE PENELITIAN**

Agar data yang diperoleh dari penelitian ini valid, maka peneliti menggunakan beberapa metode untuk pengumpulan data. Metode yang dilakukan yakni *interview* (wawancara), observasi, dan analisis dokumen. Penggunaan berbagai metode kualitatif seperti wawancara mendalam, wacana dan analisis isi, terbukti sangat berguna dalam mengkontekstualisasikan berbagai data media sosial (Boyd & Crawford, 2012 dalam Hand, 2014).

Agar data yang diperoleh dari penelitian ini valid, maka peneliti menggunakan beberapa metode untuk pengumpulan data. Metode yang dilakukan yakni *interview* (wawancara), observasi, dan analisis dokumen. Penggunaan berbagai metode kualitatif seperti wawancara mendalam, wacana dan analisis isi, terbukti sangat berguna dalam

mengkontekstualisasikan berbagai data media sosial (Boyd & Crawford, 2012 dalam Hand, 2014).

Metodologi yang digunakan adalah *Grounded theory method* yang mengandalkan saling peran antara data dengan teori yang sudah ada (Strauss dan Corbin 1998) dalam Efferin dan Rudiawarni (2014). Data dianalisis untuk menemukan konsep-konsep kunci dan dimaknai dengan membandingkan kesesuaian dan pertentangan antara *emic view* (persepsi pelaku/partisipan) dan *etic view* (persepsi umum/teori) (Eferin dan Hopper 2007; Efferin dan Hartono 2015) dalam Efferin dan Rudiawarni (2014). Perbandingan tersebut bertujuan untuk meminimalisasi bias peneliti (melalui triangulasi) dan menemukan benang merah untuk menghasilkan penjelasan yang dapat diterima secara lebih luas (*internal* dan *external validity*).

## **MODEL KONSEPTUAL**

### **Temuan penting**

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini ditemukan beberapa temuan penting untuk menjawab *mini research question* yaitu:

1. Kopwan K adalah badan usaha yang berorientasi pada budaya Ambon, dan anggotanya berasal dari desa Latta dan sekitarnya. Tujuan utama Kopwan K yaitu mensejahterakan perempuan di sekitar desa Latta terutama anggotanya. Sebagian anggota Kopwan K berprofesi sebagai *papalele*. *Papalele* merupakan salah satu budaya yang sudah lama melekat dalam kegiatan ekonomi masyarakat Ambon sehingga terdapat nilai-nilai positif didalam budaya *papalele* yaitu nilai kesederhanaan, nilai kejujuran, dan nilai *pela gandong*. Nilai-nilai tersebut juga mempengaruhi kegiatan dan kebijakan yang ada di dalam Kopwan K. Selain itu, adanya nilai *pela gandong* yang tinggi diantara para anggota Kopwan K menimbulkan hubungan kekeluargaan yang tinggi.
2. Penerapan *personnel control* berfokus Kopwan K pada *selection and placement*, dan *training*. *Selection and placement* Kopwan K selain berdasarkan pada UU No 25 tahun 1992 tentang syarat-syarat umum menjadi anggota koperasi Kopwan K juga

memiliki kualifikasi tersendiri yaitu; pertama, berjenis kelamin perempuan. Karena perempuan *papalele* di Ambon tampil sebagai suatu potret pembaharuan dalam kehidupannya keluarga dan masyarakat. Tindakan ini merujuk pada suatu kesadaran diri bahwa mereka (perempuan *papalele*) bukanlah pribadi yang lemah dan tidak berdaya. Kedua, berdomisili di Ambon Hal ini karena *papalele* merupakan sebuah representasi budaya atau tradisi di Ambon yang berupa kisah-kisah hidup seseorang, dalam hal ini perempuan *papalele* sebagai tokoh utama. Ketiga, menjalankan suatu usaha, karena *papalele* menghindari belas kasihan dan bergantung pada orang lain.

3. *Training* atau pelatihan Pelatihan yang ada di Kopwan K terjadi ketika awal pembentukan koperasi. Dalam pelatihan tersebut menekankan bagaimana cara berorganisasi terutama bagi anggota yang *papalele* yang sebelumnya pengetahuan tentang koperasi hanya sebatas meminjam uang.
4. Cultural control pada Kopwan K sudah dilakukan dengan cukup baik, namun masih memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan tersebut terlihat pada *interorganizational transfer*, Kopwan K sendiri belum menerapkan hal ini, karena baru akan dilakukan setiap 5 tahun sekali yaitu pada februari 2018.
5. *Control problem* yang ada di Kopwan K lebih mengarah pada *motivational problem* kerena adanya perbedaan tujuan terutama bagi anggota baru. Dalam mengatasi *control problem* pengurus selaku pemimpin Kopwan K harus mengenal dan mengerti bagaimana karakter dan sifat dari masing-masing anggotanya, agar visi dan misi Kopwan K dapat tercapai dan mengurangi konflik internal antara pengurus dan anggota Kopwan K.

## **6.1 Implikasi**

Setiap badan usaha memiliki kunci kesuksesan yang melibatkan berbagai komponen seperti sumber daya manusia, kebijakan, aktivitas, efektivitas dan efisiensi dan semua komponen yang memberikan dampak tercapainya kesuksesan suatu badan usaha. Karena itu, sumber daya manusia menjadi perhatian penting bagi badan usaha untuk diberikan pembekalan, dikaji dan dikendalikan agar dapat bekerja selaras dengan badan usaha dan dapat menunjang proses badan usaha untuk mencapai kesuksesan.

Setiap badan usaha juga memiliki cara tersendiri dalam mencapai tujuannya. Kopwan K termasuk badan usaha yang menerapkan sistem pengendalian manajemen secara formal dan informal melalui *personnel control* dan *cultural control* yang didasari dengan nilai budaya *papalele*. Dengan menerapkan sistem pengendalian yang baik dan sesuai dan dengan partisipasi dan dukungan semua anggota badan usaha, maka *control problems* dalam badan usaha akan dapat diatasi sehingga badan usaha dapat mencapai kesuksesannya.

Kopwan K sebagai badan usaha yang bergerak dalam bidang simpan pinjam tetap menjalankan aturan-aturan formal yang telah ditetapkan dalam Undang-undang perkoperasian tetapi untuk beberapa kebijakan-kebijakan yang dibuat dilakukan secara informal dan juga memilih mengimplementasikan sistem pengendaliannya secara *informal* karena pengurus berpendapat dengan begitu pengendalian akan dapat dilakukan dengan mudah dan dapat langsung mengenai masing-masing individu karyawan karena pengendalian dilakukan dengan unsur kekeluargaan yang akan dengan begitu akan timbul rasa kedekatan seperti keluarga sendiri dan komunikasi akan menjadi lebih mudah dan dapat dimengerti dengan baik.

Pengendalian informal yang diimplementasikan pengurus Kopwan K ini didasari oleh nilai budaya *papalele* dalam memimpin anggotanya dan dalam mengatasi masalah pengendalian sehingga nilai kesederhanaan, kepercayaan (*trust*) dan nilai *pela gandong* dapat mengaktifkan kegiatan simpan pinjam Kopwan K.

## **6.2 Keterbatasan Studi**

Selama melakukan penelitian melalui observasi dan wawancara, terdapat beberapa keterbatasan antara lain:

1. Penelitian ini hanya terbatas pada pengendalian informal yaitu *personnel* dan *cultural control* yang lebih fokus pada satu topik dan tidak terlalu meluas.
2. Sedikitnya penelitian yang mengaitkan sistem pengendalian manajemen dengan nilai budaya *papalele*.

3. Kurangnya waktu untuk wawancara dan observasi dikarenakan objek yang jauh dan perijinan yang cukup lama serta kesibukan pengurus dan anggota yang seharusnya menjadi objek wawancara dari topik penelitian ini.

Hasil penelitian sangat dipengaruhi oleh kondisi tiap badan usaha, sehingga hasil yang diperoleh akan berbeda antara badan usaha yang satu dengan badan usaha yang lain.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, Robert N, Vijay Govindarajan (F.X Kurniawan Tjakrawala, Penerjemah). 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Amaliah, Tri Handayani. 2014. *Konsep Harga Jual Berbasis Nilai-Nilai Budaya Komunitas Papalele Masyarakat Maluku*. Universitas Negeri Gorontalo: Gorontalo
- Bakti, Jikti. 2015. *Pasar BakuDapa Bangun Rekonsiliasi*. <http://jikti.bakti.or.id/updates/pasar-bakudapa-bangun-rekonsiliasi> (diunduh tanggal 13 Oktober 2017)
- Cushway, Barry dan Derek Lodge. (1995). *Organizational Behaviour and Design*. Terjemahan. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Detik Finance. 2017. *Peringkat Indeks Pembangunan Manusia RI Turun, Ini Kata Pemerintah* <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/3455970/peringkat-indeks-pembangunan-manusia-ri-turun-ini-kata-pemerintah> (diunduh tanggal 20 Desember 2017)
- Effendi, Ziwar. 1987. *Hukum Adat Ambon Lease*. Jakarta; PT Pradnya Paramita
- Efferin Sujoko dan Bonnie Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Fauzi, H. dan M.M. Hussain. 2008. *Relationship between Contextual Variables and Management Control Systems: Experience with Indonesian Hospitality Industry*, Universitas Sebelas Maret: 1-34.  
[https://www.researchgate.net/publication/228306336\\_Relationship\\_Between\\_Contextual\\_Variables\\_and\\_Management\\_Control\\_Systems\\_Experience\\_with\\_Indonesian\\_Hospitality\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/228306336_Relationship_Between_Contextual_Variables_and_Management_Control_Systems_Experience_with_Indonesian_Hospitality_Industry) (diunduh tanggal 9 November 2017)
- Good News From Indonesia. 2017. *World Economic Forum Lansir Peringkat SDM Dunia Ini Peringkat Indonesia*.

- <https://www.goodnewsfromindonesia.id/2017/09/14/world-economic-forum-lansir-peringkat-kualitas-sdm-dunia-ini-peringkat-indonesia> (diunduh tanggal 20 Desember 2017)
- Hariandja, Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas*. Grasindo: Jakarta.
- Hehanussa, Jozef M.N., Tradisi Pela Berbicara tentang Hubungan Aku-Engkau, dalam *Jurnal Teologi Gema Duta Wacana*, No. 49, Yogyakarta: Fakultas Theologia Universitas Kristen Duta Wacana, 1995, hal 130-139.
- Hofstede et.al. 1990. *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990): 286-316
- Jackson, S.E., And E.B. Alvarez, 1991, *Working Through Diversity As A Strategic Imperative*, In Jackson, S.E. (Ed.), *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives*, Guilford Press, New York, NY, pp.13-29.
- Kabar Timur Online. 2017. *Bentuk Ketangguhan Perempuan Maluku*. <http://www.kabartimur.co.id/detail/indeks/opini/12942-Bentuk-Ketangguhan-Perempuan-Maluku> (diunduh tanggal 19 Desember 2017)
- Kissiya, Efilina. 2012. *Papalele (Suatu Tinjauan Historis Terhadap Budaya Masyarakat Ambon)*. *SOCIA*, Vol 11: 25-30
- Kuttabku. 2017. *Pengertian, Konsep dan Ciri-Ciri Budaya Lokal atau Kearifan Lokal Menurut Para Ahli*. <http://www.kuttabku.com/2017/01/pengertian-konsep-dan-ciri-ciri-budaya-lokal-atau-kearifan-lokal-menurut-para-ahli.html?m=0> (diunduh tanggal 18 Desember 2017)
- Kompas.com. 2016. *Jumlah Koperasi di Indonesia Terbanyak di Dunia Tapi Sumbangan ke PDB sangat Kecil*. <https://ekonomi.kompas.com/read/2016/01/28/134603626/Jumlah.Koperasi.di.Indonesia.Terbanyak.di.Dunia.Tapi.SUmbangan.ke.PDB.Sangat.Kecil> (diunduh tanggal 23 Februari 2018)
- Leirissa, R.Z. 1973, *Pela: Sistem Interaksi Sosial antar Desa-desa di Maluku Tengah*, Seminar Adat Istiadat, 03.-07.02.1973, Mikrofiche in Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde (KITLV), Leiden.

Loupatty, Stenli. 2013. *Papalele Potret Perempuan Saparua Dalam Pemberdayaan Ekonomi Keluarga dan Kesetaraan Gender*, hal 5-9

Soegijono, Simon Piter. 2011. *Papalele Potret Aktivitas Komunitas Pedagang Kecil Di Ambon*. UKSW

Soegijono, Simon Piter. 2009. *Papalele; Budaya Ekonomi Lokal*. Salatiga UKSW

Souisa, Nancy Novira. 1999. *Papalele; Ajang Hidup Berteologi Perempuan Ambon*. Salatiga UKSW