

**PERAN PERSONNEL DAN CULTURAL CONTROL BERBASIS MEMAYU HAYUNING BAWANA DALAM MENDUKUNG AKUNTABILITAS PADA ORGANISASI “PERGURUAN PENCAK SILAT SH TERATE” DI RANTING GEGER**

Johanna Putri Prasetya <sup>1\*</sup>, Maria Eugenia Hastuti <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya, Surabaya-Indonesia

\*corresponding author: johanaprasetya12@gmail.com

**Abstract** – *This study aims to find out more about the application of Informal control to SH Terate organization in Ranting Geger based on Memayu Hayuning Bawana (MHB) to support the achievement of accountability. This study uses a qualitative approach that is included in applied research with the aim of providing recommendations to organizations to improve the conditions and problems encountered. In obtaining data, researchers conducted interviews, document analysis, and observations with several related perspectives. The result of this study indicate that the philosophy of Memayu Hayuning Bawana can be used to assist SH Terate organizations in controlling, especially informal control to achieve organizational goals and accountability.*

**Keywords:** *manajemen control system, memayu hayuning bawana, accountability*

**Abstrak** – Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penerapan *informal control* pada organisasi SH Terate di Ranting Geger dengan berbasiskan *Memayu Hayuning Bawana* (MHB) untuk mendukung pencapaian akuntabilitas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang termasuk dalam *applied research* dengan tujuan untuk memberikan rekomendasi kepada organisasi mengenai perbaikan kondisi dan permasalahan yang dihadapi. Dalam memperoleh data, peneliti melakukan wawancara, analisis, dan observasi dengan beberapa pihak terkait. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa falsafah Jawa *Memayu Hayuning Bawana* dapat digunakan untuk membantu organisasi SH Terate dalam melakukan pengendalian, terutama dalam *informal control* untuk mencapai tujuan organisasi dan akuntabilitas.

**Kata kunci:** sistem pengendalian manajemen, *memayu hayuning bawana*, akuntabilitas

## PENDAHULUAN

Organisasi-organisasi berbasis budaya termasuk dalam organisasi nirlaba, dimana organisasi yang didirikan tidak berfokus pada pencarian *profit*. Organisasi nirlaba adalah sebuah organisasi yang memiliki tujuan utama menjunjung tinggi kepentingan publik (Marlinah & Ibrahim, 2018). Dalam menjalankan sebuah organisasi manusia merupakan sumber daya yang menjadi penggerak utama. Sumber daya manusia perlu dikelola sehingga memiliki kompetensi yang baik untuk mencapai tujuan sebuah organisasi (Safitri, 2018). Namun semakin lama organisasi berjalan dengan semakin bertambahnya anggota, maka tantangan bagi organisasi akan semakin meningkat. Timbulnya masalah atau konflik dapat disebabkan oleh beberapa hal, pertama konflik terjadi karena tidak sesuai tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Kedua, adanya perselisihan paham antar anggota, maupun kesalah pahaman. Hal-hal tersebut dapat terjadi begitu saja karena tidak adanya sistem komunikasi dan informasi tidak sesuai sasaran (Lumintang, 2015). Selain itu tidak adanya motivasi dalam diri seseorang juga mampu menjadi masalah serta penghambat organisasi dapat berkembang. (Safitri, 2018) menjelaskan bahwa untuk memperbaiki permasalahan yang ada di dalam organisasi, maka

yang bertugas dan bertanggungjawab adalah pihak manajemen yaitu dengan merancang strategi. Strategi ini diwujudkan dengan adanya sistem pengendalian manajemen yang tepat.

(Lechner, 2016) menjelaskan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebuah sistem, aturan, praktik, nilai, serta pengelolaan sebuah kegiatan yang bertujuan mengarahkan perilaku seseorang. Sistem Pengendalian Manajemen organisasi dirancang sesuai dengan kondisi dan keadaan yang diinginkan. Organisasi SH Terate merupakan organisasi pencak silat berbasis spiritualitas yang mana pada awalnya berbentuk perguruan. Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa semakin banyaknya sumber daya yang masuk maka dapat menimbulkan permasalahan, maka dalam menjalankan organisasi, SH Terate juga menggunakan budaya- budaya Jawa yang dirancang sedemikian rupa supaya dapat diterima oleh anggotanya melalui sistem pengendalian manajemen *personnel* dan *cultural*. Organisasi SH Terate menggunakan ungkapan-ungkapan Bahasa Jawa dalam memberikan materi kerohanian, salah satunya adalah *Memayu Hayuning Bawana*. (Musman, 2015) menjelaskan bahwa *Memayu Hayuning Bawana* merupakan sebuah filosofi yang mengajarkan bahwa manusia hidup haruslah mengusahakan keselamatan, kebahagiaan, dan kesejahteraan. Tidak hanya itu, dalam menjalani hidup juga harus memberantas sifat angkara murka, serakah, dan tamak

Dalam mewujudkan *Memayu Hayuning Bawana* maka SH Terate melaksanakannya sesuai dengan Sistem Pengendalian Manajemen yang ada dengan mewujudkan dalam beberapa kegiatan. Pengendalian dilakukan SH Terate dengan menggunakan *personnel control* dan *cultural control* atau disebut dengan *informal control*. Dengan adanya pengendalian yang tepat harapannya dapat membantu organisasi untuk dapat mewujudkan tujuannya serta mencapai akuntabilitas. Dalam hal ini akuntabilitas organisasi *non-profit* akan lebih mengandalkan pada kekuatan sistem pengendalian yang ada di dalam organisasi dan pengelolaan keuangan organisasi, yang mana secara khusus harus dikembangkan sesuai dengan keunikan atau karakteristik dari organisasi tersebut (Ellwood, 1993). Sehingga dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas merupakan sebuah kewajiban untuk mempertanggungjawabkan kinerja seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi kepada pihak sebagai pemangku kepentingan yang berhak meminta pertanggungjawaban.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini paradigma atau pendekatan yang digunakan adalah *interpretivism*. Pendekatan *interpretivism* secara umum adalah sistem sosial yang dalam penggunaannya memaknai sebuah perilaku secara detail dengan melakukan observasi dan menggali lebih dalam setiap makna yang ada. Sehingga penelitian ini dibuat untuk memaknai Sistem Pengendalian Manajemen dan *Memayu Hayuning Bawana* yang ada di dalam organisasi SH Terate dalam mencapai akuntabilitas.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan analisis dokumen. Penelitian ini menggunakan *applied research* dengan tujuan untuk dapat memberikan rekomendasi yang diharapkan akan bermanfaat bagi organisasi SH Terate di Madiun. Berdasarkan identifikasi masalah yang ada maka penelitian ini akan lebih fokus pada akuntabilitas, Sistem Pengendalian Manajemen, dan *Memayu Hayuning Bawana* yang ada pada organisasi SH Terate. Namun sistem pengendalian yang digunakan hanya dibatasi sebatas ruang lingkup *informal control* yaitu *personnel* dan *cultural control*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam melakukan pengendalian terhadap individu dan budaya maka organisasi SH Terate menerapkan *personnel* dan *cultural control*. *Personnel control* yang diterapkan adalah seleksi, pelatihan, dan desain pekerjaan. Sedangkang *cultural control*

yang diterapkan adalah peraturan tertulis dan tidak tertulis sebagai bentuk kode etik, imbalan kelompok, rotasi karyawan, desain ruangan, dan tone at top. Dari *personnel* dan *cultural control* yang dilakukan terdapat beberapa temuan yang pertama, dari *personnel control* khususnya pada seleksi pengurus dilakukan dengan melihat dari dedikasi dan loyalitas yang diberikan kepada organisasi, kemampuan yang dimiliki selama menjadi siswa, dan tingkat keaktifan dalam organisasi. Dalam seleksi kepada pengurus tidak dilakukan tes secara resmi. Selanjutnya pelatihan yang diberikan kepada pengurus kurang spesifik di masing-masing jabatan yang ada dimana pelatihan yang diberikan hanya bersifat umum mengenai penataran kepengurusan yang berkaitan dengan kepemimpinan, tata kelola organisasi, dan pelatihan selama menjadi siswa yaitu seluruh materi pencak silat.

Dalam *cultural control* yang telah diterapkan terdapat beberapa temuan, pertama dari imbalan kelompok. Organisasi ini memberikan imbalan berupa *reward* dan *punishment*, *reward* yang diberikan bukan berupa gaji atau intensif namun berupa pujian secara lisan dan promosi jabatan untuk para pengurus, selanjutnya *punishment* yang diterapkan berupa degradasi terhadap jabatan yang dipegangnya. Kedua dari rotasi karyawan yang terjadi di SH Terate adalah seseorang mampu memegang lebih dari dua jabatan sekaligus di masing-masing tingkatan yang berbeda, dimana beban dan tugasnya menjadi semakin berat dan dapat menyebabkan pengurus menjadi tidak fokus. Ketika tidak fokus maka pengurus dapat menjadi lebih stress dan tidak dapat membawa dampak positif.

Organisasi SH Terate merupakan salah satu organisasi pencak silat yang lahir di tanah Jawa, lebih tepatnya di Madiun, Jawa Timur. Organisasi SH Terate bukan sekedar organisasi yang dalam menjalankannya hanya menggunakan materi-materi pencak silat pada umumnya, namun terdapat juga pelajaran kerohanian (spiritualitas) yang menjadi dasar organisasi. Tidak hanya itu, karena organisasi SH Terate berdiri di Jawa, maka tentu saja budaya-budaya Jawa banyak digunakan termasuk dalam memberikan pelajaran dan melakukan pengendalian melalui ungkapan-ungkapan bahasa Jawa, salah satunya adalah *Memayu Hayuning Bawana*.

Pada dasarnya *Memayu Hayuning Bawana* adalah ungkapan dari bahasa Jawa yang memiliki arti tersendiri. Kata *Memayu* berasal dari kata "*ayu*" yang berarti cantik, indah, selamat. Lalu ditambah dengan awalan "me" menjadi "*memayu*" berarti mempercantik, memperindah, meningkatkan keselamatan. Sedangkan kata *Hayuning* berasal dari kata "*hayu*" dengan tambahan kata ganti kepemilikan "*ning*" atau "*nya*", sehingga dapat diartikan sebagai cantiknya, indahnya, keselamatannya (Endraswara, 2013). Selanjutnya kata *Bawana* pada lingkup budaya Jawa berarti "*jagad*" beserta isinya (Mardjono, 2004). *Jagad* yang dimaksud adalah bumi, namun *Bawana* tidak hanya sekedar bumi atau alam semesta dimana manusia hidup saat ini. *Bawana* dianggap sebagai wilayah kosmos yaitu sebagai *jagadrame* yang digambarkan seperti ladang, tanaman, dan juga tempat hidup setelah mati. Artinya, manusia yang hidup di dalam *jagadrame* ketika hidupnya menanamkan kebaikan makan kelak akan menuai kebaikan. Dalam ungkapan (Koentjaraningrat, 1984: 435) mengenai hubungan manusia dengan *jagad rame* dalam rangka menilai *Memayu Hayuning Bawana* adalah manusia harus dapat memperbaiki dan memelihara lingkungan fisik dimana manusia itu tinggal. Lingkungan fisik yang dipelihara yaitu kehidupan di desa, adat istiadat yang ada, tata cara, cita-cita dan nilai budaya yang terkandung dalam kehidupan masyarakat. Menurut narasumber, *Memayu Hayuning Bawana* dijalani dengan maksud untuk memperindah alam semesta supaya menjadi nyaman. Namun untuk dapat menjadikan dunia nyaman, maka seseorang harus mampu terlebih dahulu menjalankan beberapa tingkatan yaitu *Memayu Hayuning Awake Dewe* dan *Memayu Hayuning Kulawarga*, seperti penjelasan berikut ini :

“*Iyaa.. memayu hayuning bawana itu kan ee.. ungkapan dalam bahasa Jawa. Memayu hayuning bawana itu maksudnya menjadikan alam semesta ini menjadi nyaman.. nah.. menjadi ayam. sebelum memayu hayuning bawana itu ada tingkatannya.. memayu hayuning diri, awake dewe.. memayu hayuning kulawaraga, keluarganya.. lalu yang ketiga memayu hayuning bawana itu masyarakat sekitar maksudnya.*”

*Memayu Hayuning Diri* dimulai dari manusia itu sendiri yang harus mampu merawat dan menjaga dirinya terlebih dahulu supaya tidak bermasalah sebelum merawat lingkungan yang lebih luas. Seperti yang telah dijelaskan oleh (Musman, 2015) bahwa manusia memiliki sifat saling kuasa terhadap alam semesta, sehingga apabila manusia tidak berhati-hati kehidupan manusia akan dikendalikan oleh alam semesta. Maka dari itu untuk mengendalikan dirinya sendiri orang-orang Jawa melakukan beberapa ritual yang disebut *ruwatan* dan laku tirakat untuk mencari jati diri dan menahan ego serta hawa nafsu manusia. Namun sebenarnya untuk dapat memulai menjalankan *Memayu Hayuning Diri* ini, menurut narasumber dapat dilakukan dalam kehidupan sehari-hari dapat dilakukan dengan minimal tidak menjadi beban bagi orang lain, contohnya adalah dengan seorang anak yang mampu menyisihkan uang saku yang diberikan orangtuanya untuk membiayai keperluan pribadi. Selain itu dapat dilakukan dengan menyiapkan segala keperluan latihan terlebih dahulu supaya saat latihan tidak adayang tertinggal. Sehingga dalam dapat disimpulkan bahwa *Memayu Hayuning Diri* dijalankan bertujuan untuk mengendalikan diri merawat dan menjaga diri sendiri supaya tidak memberikan dampak negatif bagi lingkungan. Ketika seseorang mampu merawat dan disiplin pada dirinya sendiri, maka tentu saja seseorang tersebut dapat menjalankan ketinggian selanjutnya dan tentunya mencapai *Memayu Hayuning Bawana*.

Setelah seseorang mampu merawat dan menjaga diri maka seseorang tersebut harus mampu merawat dan menjaga keluarganya. Penerapan *Memayu Hayuning Kulawarga* (keluarga) tergantung posisi pribadi masing-masing. Apabila posisinya menjadi seorang anak maka harus mampu menjadi anak yang baik dengan menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang anak, menjaga orang tua dan saudaranya supaya dapat menjadi dampak dan tidak merugikan lingkungan diluar keluarganya. Begitu sebaliknya apabila posisi seseorang yang menerapkan *Memayu Hayuning Kulawarga* adalah sebagai orang tua. Penerapan *Memayu Hayuning Kulawarga* sebagai contoh adalah jika seseorang tersebut berada dalam posisi kepala keluarga. Tugas dan kewajiban seorang kepala keluarga adalah memberikan nafkah bagi keluarganya, mengayomi anak-anaknya, dan menjadi teladan bagi keluarganya. Kepala keluarga harus mampu menjaga keluarganya dengan baik, teladan yang diberikan dalam keluarga akan menjadi nilai yang tertanam dalam diri keluarganya dan nantinya nilai-nilai positif itu akan dirasakan manfaatnya oleh lingkungannya. Apabila kepala keluarga tidak dapat bertanggung jawab terhadap tugasnya maka keadaan keluarga tidak akan ada kedamaian dan ketentraman. Hal ini akan memberikan dampak yang cukup besar bagi sekitarnya, yaitu dapat memunculkan permasalahan bagi keluarga itu sendiri dan tentunya bagi lingkungan sekitar. Ketika *Memayu Hayuning Kulawarga* dapat dijalani dengan baik maka seseorang mampu menjalankan MHB dimana dapat seseorang dapat merawat dan menjadi dampak bagi lingkungan yang lebih luas.

Dalam Organisasi SH Terate MHB dapat digunakan untuk melakukan pengendalian, khususnya *personnel* dan *cultural control* untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut didukung oleh Penelitian lain yang menjelaskan bahwa MHB secara umum adalah konsep kearifan lokal filosofi masyarakat Jawa yang dapat digunakan secara *universal* dalam melangkah kaitannya dengan masalah sosial, budaya, ekonomi, pendidikan maupun dalam lingkungan hidup (*Pradipta., et al, 2004*). Menurut

(Merchant & Stade, 2007) *personnel control* dapat diterapkan melalui beberapa cara yaitu seleksi dan penempatan, pelatihan dan desain pekerjaan. Perwujudan MHB yang ada di organisasi ini adalah dengan melakukan pengendalian kepada siswanya dari nilai-nilai dan budaya yang ada dan dilakukan secara turun temurun. Dari *personnel control* yang ada jika dikaitkan dengan MHB yang tepat sebaiknya seleksi ini dilakukan dengan memberikan tes resmi khususnya dalam merekrut pengurus supaya pemilihan pengurus dapat lebih terstruktur sesuai dengan nilai-nilai yang ada, selain itu juga supaya nilai-nilai MHB dapat terlaksana yang tujuannya untuk melindungi, memperindah, dan mempercantik pengendalian yang ada di SH Terate terutama dikalangan pengurus. Nantinya seleksi berbasis MHB dapat diwujudkan kepada siswanya melalui wawancara yang dilakukan terhadap siswa baru dengan menerima siswa yang tujuan awalnya tidak sesuai justru menjadi peluang untuk menjalankan pengendalian personal berbasis MHB, dimana nantinya pelatih mendidik siswa selama latihan sehingga siswa dapat berubah menjadi lebih baik. Lalu pemberian syarat berupa *uba rampe* (syarat perlengkapan pengesahan) seperti mengumpulkan uang mahar, ayam jago, kain mori, dan lainnya yang merupakan sebuah keharusan untuk ditaati sehingga membuat siswa memiliki sikap yang taat dan rela berkorban yang mana ketika semuanya dipenuhi dampaknya bagi organisasi adalah siswa dapat semakin dewasa dengan rela berkorban membantu sesama manusia, terutama dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya *personnel control* yang berbasis *Memayu Hayuning Bawana* adalah pelatihan. Pemberian pelatihan yang tepat sebaiknya diberikan secara detail dengan membahas tugas dan tanggung jawab sebagai pengurus, apa saja nilai-nilai budaya yang harus ada di dalam kepengurusan kaitannya dengan MHB dan tidak hanya memberikan pelatihan yang bersifat umum. Nantinya jika pelatihan diberikan secara rutin dan jelas maka pengurus dapat menyaring dan menerima pelatihan secara maksimal dan dapat diterapkan kepada anggota bawahan yaitu siswanya. Penerapan MHB diberikan kepada siswa melalui materi latihan fisik dan pelajaran kerohanian. Materi latihan fisik berbasis MHB diberikan dengan cara melatih siswa supaya mahir dalam pencak silat untuk tujuan melindungi diri dan lingkungan sekitarnya, dan bukan untuk tujuan yang salah seperti perkelahian dan kesombongan saja. Lalu pada pelajaran kerohanian berbasis MHB diberikan dengan penanaman nilai-nilai budaya yang ada pada organisasi melalui pengenalan tujuan organisasi, falsafah, sejarah organisasi, nilai-nilai dasar organisasi dan latihan kerohanian tingkat lanjut yang diberikan dengan membentuk karakter anggotanya yang positif, sehingga semuanya dijalankan untuk mengusahakan kesejahteraan bagi organisasi dimana kehidupan organisasi menjadi nyaman, sejahtera, dan dapat memberikan manfaat bagi sekitar SH Terate, dan tentunya tujuan organisasi tercapai. *Personnel control* yang selanjutnya adalah desain pekerjaan, dimana desain pekerjaan yang tepat kaitannya dengan MHB adalah organisasi sebaiknya dapat melakukan kegiatan pro aktif sesuai dengan bidangnya yaitu pencak silat. Maksudnya adalah para pengurus dapat memberikan manfaat melalui kemampuannya untuk menjadi pelindung dan penegak keadilan yang nantinya juga diwujudkan dengan melakukan kerjasama dengan pemerintah.

Selanjutnya, *Cultural control* merupakan pengendalian yang yang dirancang untuk membantu adanya pemantauan atau *mutual monitoring* sebagai suatu tekanan yang kuat dari sebuah kelompok terhadap individu yang tidak sejalan dengan nilai atau aturan yang ada dalam organisasi (Merchant & Stede, 2007). Dari *Cultural control* yang

ada jika dikaitkan dengan MHB dapat diterapkan melalui kode etik, rotasi karyawan, imbalan kelompok dan *tone at the top*. *Cultural control* yang mengandung MHB dalam organisasi SH Terate berupa peraturan tertulis dan tidak tertulis yang merupakan bentuk dari kode etik. Dalam melakukan *cultural control* yang berkaitan dengan peraturan atau kode etik yang tepat sebaiknya diberikan juga peraturan tertulis secara jelas. Meskipun bentuknya pengabdian, namun sebagai pengurus yang menjabat tetap diberikan peraturan tertulis yang jelas sehingga pengurus dapat mengetahui apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan, selain itu juga dapat lebih mudah diingat karena pengurus melihat setiap kali datang. Adanya peraturan tertulis nantinya menjadi sebuah *code of conduct*. Dalam perwujudannya diberikan kepada siswa berupa peraturan tertulis berbasis MHB diberikan dengan adanya janji siswa yang dibacakan sebelum latihan tujuannya supaya diingat selalu dan harus ditaati siswa dan seluruh anggota dengan tujuan supaya tidak adanya pelanggaran yang dilakukan. Lalu dalam peraturan tidak tertulis berbasis MHB dilakukan dengan memberikan larangan-larangan atau dikenal dengan sebutan *pepacuh*. Dengan adanya *pepacuh* ini membantu siswa untuk belajar merawat diri dengan mematuhi larangan yang ada. Jadi melalui peraturan tertulis dan tidak tertulis yang berupa *pepacuh* dimana hal tersebut digunakan sebagai pengingat pribadi seseorang untuk memperbaiki diri, maka nantinya kehidupan yang dijalani harus memberikan dampak bagi organisasi dan lingkungan sekitarnya, akan ada kedamaian dan kesejahteraan yang dipancarkan sehingga tujuan organisasi tercapai.

*Cultural control* yang berbasis MHB selanjutnya adalah pada rotasi karyawan. Rotasi karyawan seperti penjelasan sebelumnya bahwa dilakukan dengan seseorang dipercaya memegang jabatan lebih dari dua di masing-masing tingkatan yang berbeda. Jika dilihat secara SPM tanpa berbasis MHB hal tersebut justru dapat menimbulkan konflik dimana seseorang menjadi terbebani dan tidak fokus, bahkan bisa saja terjadi kecurangan. Namun dengan rotasi yang ada tersebut justru seseorang dipercaya mampu melestarikan kebaikan dan nilai-nilai budaya di setiap tingkatnya, dan hal ini menunjukkan rotasi karyawan MHB dapat dijalankan. Rotasi ini dilakukan dengan menyebarkan dampak positif yang dimiliki seseorang kepada lingkungan kerja sekitarnya. Ketika rotasi karyawan berbasis MHB ini dilakukan maka akan memberikan kebahagiaan bagi karyawan dan anggota, karena kinerja dari seseorang yang dipindahkan membawa perubahan yang lebih baik bagi organisasi. Sehingga ketika seluruh pengurus dan anggota bekerja dengan baik, tujuan organisasi dapat tercapai. Selanjutnya Imbalan kelompok yang berbasis MHB diterapkan dengan memberikan *reward* dan *punishment*. Imbalan kelompok yang tepat berbasis MHB bagi pengurus yang tepat adalah sebaiknya dengan memberikan *reward* berupa fasilitas acara makan bersama yang tidak hanya ditujukan bagi pengurus yang berprestasi saja atau yang sudah memberikan pengabdian yang cukup lama. Namun juga ditujukan kepada keluarga dari pengurus tersebut. Acara makan bersama antar keluarga pengurus nantinya akan meningkatkan silaturahmi dan perwujudan MHB ditingkat keluarga dapat semakin sempurna pelaksanaannya. Perwujudan *Reward* berbasis MHB diberikan kepada siswa dengan memberikan penghargaan bagi anggotanya yang berprestasi dengan memberikan pujian lisan dan sertifikat. Selanjutnya *punishment* yang diberikan berbasis MHB diberikan dengan memberikan hukuman mental dan fisik. Hukuman fisik yang diberikan mungkin saja dapat menjadi sebuah tekanan tetapi itulah yang membuat konsep MHB dapat dijalankan didalam pengendalian organisasi yaitu hukuman disini berguna untuk mendidik anggota supaya dapat merubah perilaku yang buruk supaya dapat memberikan dampak positif bagi organisasi, tidak menjadi beban bagi organisasi dan lingkungan. Selanjutnya *cultural control* yang berbasis MHB ada pada desain ruangan, dimana pengendalian yang tepat berbasis MHB adalah dengan memasang peraturan tertulis bagi pengurus supaya dapat dijadikan sebagai panduan dalam berperilaku. Pemasangan tersebut diterapkan dengan pemberian pigura yang dipasang di

dinding kantor. Selain itu juga dapat memberikan kata-kata motivasi yang berkaitan dengan sikap hidup MHB, dengan begitu pengurus dapat lebih bersemangat ketika membacanya. Yang terakhir, *tone at the top* yaitu dari keteladanan pemimpin. Keteladanan pemimpin merupakan tindakan yang memberikan contoh sikap yang baik sehingga dapat memberikan kebahagiaan bagi anggotanya. Keteladanan pemimpin berbasis MHB adalah seseorang yang bertanggung jawab, bijaksana, dan berintegritas dalam menjalankan peraturan yang juga diberikan kepada siswa akan memberikan dampak positif bagi organisasi. Seluruh anggota akan mengikuti dan menjalankan sikap hidup seperti yang pemimpin lakukan. Sehingga keadaan organisasi menjadi tenang dan damai dimana satusama lain saling menghargai dan saling menjadi dampak yang baik bagi lingkungan sekitar organisasi, dan nantinya semua itu untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Setelah sistem pengendalian berbasis MHB dijalankan dalam anggota tentunya untuk dapat lebih melekat organisasi SH Terate mewujudkan kehidupan organisasi yang bermakna MHB melalui aktivitas sosial yang dilakukan untuk masyarakat sekitar, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. MHB juga dapat diterapkan dalam hal lain sesuai bidang yang dikerjakan, karena organisasi SH Terate ini sendiri adalah organisasi berbasis spiritualitas, maka dengan kelebihan yang dimiliki SH Terate melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat sekitar. SH Terate sering kali mengadakan kegiatan pengajian dengan mendatangkan pembicara agama untuk memimpin acara. Selain itu karena SH Terate merupakan organisasi bela diri, maka tidak jarang ditunjuk sebagai kepala keamanan untuk menjaga kegiatan-kegiatan yang memerlukan penjagaan. Selanjutnya sering kali SH Terate melakukan kegiatan dengan mengunjungi dan memberikan bantuan kepada anak yatim piatu dan janda miskin yang mana seluruh kegiatan tersebut dibiayai sendiri oleh organisasi. Selain itu SH Terate setiap periode akan datang ke desa-desa untuk memberikan bantuan sesuai dengan program atau kegiatan desa yang dijalankan, seperti misalnya adalah kegiatan membangun jalan.

Melalui kegiatan tersebut sesuai dengan harapan yaitu dimanapun SH Terate berada dapat dirasakan manfaatnya dan sekaligus mencapai tujuan organisasi. Kegiatan yang dilakukan ini sekaligus untuk mencapai konsep hidup MHB yang mana sebagai upaya untuk mensejahterakan kehidupan antar manusia dan tentunya untuk mencapai tujuan organisasi yaitu “Ikut serta mendidik manusia agar berbudi luhur, tahu benar dan salah, serta bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa”. Hal ini didukung oleh penjelasan dari Pandangan (Tirun, 2004) dimana *Memayu Hayuning Bawana* merupakan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan menciptakan sikap dan perilaku yang selaras antara sesama manusia dengan sang pencipta.

Ketika *personnel* dan *cultural control* khususnya yang berbasis MHB dapat dilakukan dengan baik maka setiap anggota akan memberikan hasil kinerja yang baik juga bagi organisasi yang mana segala aktivitas yang dilakukan harus dapat mencapai akuntabilitas. Meskipun organisasi ini bergerak sebagai organisasi *non-profit* akuntabilitas harus dapat dicapai sebagaimana mestinya. Menurut (Rasul, 2003) akuntabilitas adalah kemampuan dalam memberi jawaban kepada seseorang atau entitas yang memiliki otoritas lebih tinggi atas tindakan seseorang atau organisasi terhadap masyarakat luas. Dalam memberikan jawaban dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya dengan memberikan laporan atas pencatatan yang dilakukan. Hal ini didukung dengan adanya pernyataan (Mardiasmo, 2009) yang menjelaskan bahwa akuntabilitas merupakan suatu kewajiban bagi pihak pemegang amanah yang tujuannya untuk memberikan pertanggungjawaban dimana bentuknya dapat berupa penyajian laporan yang mengungkapkan setiap kegiatan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi hak dari pemberi amanah. Namun tidak semua organisasi berbasis budaya maupun spiritualitas memiliki pencatatan keuangan, sehingga dalam mencapai

akuntabilitas dilakukan dengan memperoleh kepercayaan dari pemangku kepentingan.

Dalam organisasi SH Terate ini sendiri, terdapat beberapa hal yang dilakukan untuk mencapai akuntabilitas namun akuntabilitas yang dilakukan hanya berupa laporan untuk internal dan aktivitas sosial. Organisasi belum melakukan akuntabilitas berupa pelaporan kepada pemangku kepentingan yang ada di eksternal organisasi. Sebelumnya, perlu untuk diketahui bahwa Organisasi SH Terate merupakan organisasi yang juga memiliki yayasan, namun keduanya adalah hal yang berbeda. Yayasan dan organisasi berjalan sendiri-sendiri sesuai dengan tugas dan kewenangan masing-masing. Dalam rangka mencapai akuntabilitas, organisasi SH Terate melakukan pencatatan yang dilakukan secara sederhana yaitu terdapat waktu, jumlah pemasukan dan pengeluaran beserta keterangannya untuk mencatat pemasukan biaya dan pengeluaran biaya dalam rangka pemenuhan kebutuhan. Seluruh pemasukan yang diterima maupun pengeluaran SH Terate akan dimasukkan kedalam kas organisasi. Selanjutnya ketika mengadakan sebuah kegiatan, kekurangan biaya mungkin saja terjadi. Organisasi atau institusi berbasis *profit* biasanya akan melakukan pinjaman kepada pihak bank atau sejenisnya jika mengalami kekurangan biaya. Namun organisasi *non-profit* seperti SH Terate tidak pernah melakukan pinjaman atau semacamnya kepada pihak luar organisasi. Apabila pembiayaan yang dianggarkan diketahui terdapat kekurangan, maka SH Terate akan membuat proposal yang nantinya akan diberikan kepada orang dalam organisasi dan selalu tercukupi. Hal tersebut sesuai dengan ciri-ciri organisasi *non-profit* yang dikemukakan oleh Standar Akuntansi Nomor 45 (IAI, 2009) dimana akuntansi dari organisasi *non-profit*, sumber daya organisasi diperoleh dari penyumbang yang tidak mengharapkan timbal balik dari manfaat ekonomi yang diberikan. Selanjutnya seperti yang dijelaskan bahwa sebagai sebuah entitas harus mampu memberikan jawaban atau penjelasan kepada pihak yang memiliki otoritas di atasnya, dalam hal ini organisasi memberikan penjelasan dan pemberian jawaban dilakukan dengan memberikan laporan evaluasi tahunan kepada pemangku kepentingan yaitu pengurus yang ada di atasnya. Pihak yang ada di tingkat Cabang adalah sebagai pemangku kepentingan yang nantinya menerima laporan evaluasi tahunan dari tingkat paling bawah yaitu Ranting, begitu juga selanjutnya terjadi di Pusat. Laporan evaluasi yang diberikan adalah berupa laporan keuangan dan evaluasi terhadap program kerja tahunan yang dilakukan melalui kegiatan rapat koordinasi dan rapat kerja nasional. Pemangku kepentingan akan menerima laporan evaluasi dan sekaligus memberikan evaluasi terhadap program-program yang sedang dijalankan, harapannya kegiatan mendatang dapat dijalankan lebih baik lagi seiring dengan pergantian pengurus.

Selanjutnya pemangku kepentingan yang kedua adalah masyarakat luas. Dalam melakukan kegiatan organisasi yang diadakan di tempat umum maka pencapaian akuntabilitas harus dilakukan oleh sebuah organisasi *non-profit*. Kegiatan SH Terate sering kali menggunakan tempat umum misalnya acara pengesahan warga baru dan tes kenaikan tingkat. Kegiatan ini melibatkan jumlah masa yang sangat banyak sehingga perlu sekali mendapat izin terlebih dahulu dari kepolisian supaya tidak mengganggu masyarakat sebagai bentuk tanggung jawab atas aktivitas yang dilakukan organisasi SH Terate. Dalam menjalankan aktivitas, organisasi SH Terate juga membutuhkan dukungan dalam memperoleh kepercayaan supaya aktivitas dapat berjalan lancar dengan melibatkan masyarakat sekitar. Dalam memperoleh dukungan sering kali SH Terate mengadakan acara yang melibatkan masyarakat sekitar yaitu dengan mengadakan pagelaran wayang kulit dan *tasakuran* warga baru dengan mengadakan konser dangdut. Selain itu juga untuk memperoleh dukungan SH Terate memasang *spanduk* diseluruh jalanan kota atau desa yang berisikan ucapan selamat hari Raya Idul Fitri atau sejenisnya. Tujuan dilakukannya kegiatan tersebut adalah sebagai bentuk pencapaian akuntabilitas dengan turut serta melibatkan masyarakat dalam menikmati kegiatan yang diadakan, sekaligus sebagai bentuk tanggung jawab dan penjelasan

kepada masyarakat atas kegiatan yang dilakukan organisasi SH Terate. sehingga pencapaian akuntabilitas ini juga sekaligus bentuk organisasi SH Terate menjalankan MHB dimana dampak positif selalu berusaha dilakukan dengan membuat lingkungan sekitar nyaman, tentram, dan bahagia dan nantinya seiring juga tercapainya tujuan organisasi.

Akuntabilitas yang telah dijelaskan diatas merupakan akuntabilitas yang dilakukan untuk internal organisasi yaitu berupa laporan evaluasi yang diberikan kepada pemangku kepentingan internal. Namun akuntabilitas yang tepat sebaiknya juga diberikan kepada pihak eksternal dengan memberikan pelaporan untuk mempertanggung jawabkan seluruh kegiatan yang dilakukan. Laporan tersebut dapat berupa laporanperiode atas keuangan yang ada digunakan untuk apa saja, laporan jumlah siswa yang diterima dan disahkan menjadi warga, laporan penerimaan siswa dilakukan berapa kali, dan laporan untuk meminta izin kepada pihak eksternal yang terkait seperti kepolisian dan juga kepada yang menaungi organisasi. Sehingga nantinya dengan SPM yang ada dapat mencapai akuntabilitas manajerial, akuntabilitas finansial, dan akuntabilitas hokum kejujuran. Tujuan dilakukannya kegiatan tersebut adalah sebagai bentuk pencapaian akuntabilitas dengan turut serta melibatkan masyarakat dalam menikmati kegiatan yang diadakan, sekaligus sebagai bentuk tanggung jawab dan penjelasan kepada masyarakat atas kegiatan yang dilakukan organisasi SH Terate

## **KESIMPULAN**

Dalam penelitian ini peneliti menemukan bahwa falsafah Jawa MHB dapat diterapkan dalam sistem pengendalian manajemen sebuah organisasi khususnya *personnel* dan *cultural control* dengan tujuan untuk menyelamatkan, membahagiakan, dan mensejahterakan organisasi dari sifat buruk anggota dan segala konfliknya sehingga dapat membantu dalam tercapainya tujuan organisasi. Namun memang sebenarnya SPM dalam teori Merchant dan Stade memiliki beberapa perbedaan dengan SPM berbasis MHB, karena dalam hal ini MHB merupakan pembungkus yaitu nilai-nilai dan budaya yang melebur menjadi satu dengan SPM yang ada. Dapat disimpulkan *Memayu Hayuning Bawana* dalam pengendalian yang dilakukan organisasi SH Terate khususnya dalam menjalankan *personnel* dan *cultural control* maknanya adalah “*Memayu*” berarti mempercantik atau memperindah, “*Hayuning*” berarti kecantikannya atau keindahannya, “*Bawana*” berarti alam semesta yang dapat diwujudkan melalui nilai-nilai budaya, adat istiadat, tata cara sebuah kehidupan yang ada di masyarakat berupa sistem pengendalian yang ada. Sehingga *Memayu Hayuning Bawana* dalam sistem pengendalian yang ada di organisasi SH Terate berarti memperindah keindahan budaya, atau nilai-nilai yang diajarkan khususnya dalam mengendalikan dan membawa manusia berbudi luhur dan bertaqwa kepada Tuhan yang maha Esa. Melalui *personnel* dan *cultural control* yang sudah ada justru menjadi wadah MHB dapat dijalankan dan diperindah untuk dilestarikan dengan budaya dan nilai-nilai yang ada untuk dapat mengusahakan keselamatan, kebahagiaan dan kesejahteraan organisasi sehingga seluruh anggota dapat memperindah dunia dan alam semesta. Dengan penggunaan MHB sebagai konsep pengendalian untuk memperbaiki lingkungan organisasi yang mana kehidupan yang dijalankan selaras antara manusia, alam semesta dan Tuhan sehingga ketika dijalankan secara bersamaan dapat mencapai akuntabilitas.

Dalam penelitian ini tentunya terdapat beberapa keterbatasan studi yang harapannya penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut yaitu dalam hal yang lebih luas mencakup *action* dan *result control*, yang diterapkan pada organisasi *non-profit*. Selanjutnya penelitian terhadap penerapan *Memayu Hayuning Bawana* secara mendalam khususnya dalam bidang ekonomi, terutama perusahaan yang melakukan proses produksi dan menghasilkan limbah. Terakhir, penelitian terhadap akuntabilitas

mengenai pembuatan laporan keuangan yang dapat digunakan oleh organisasi *non-profit*.

#### PUSTAKA ACUAN

- de Waal, A. A., & de Boer, F. A. (2017). Project management control within a multicultural setting. *Journal of Strategy and Management*, 10(2), 148–167. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2016-0020>
- Endraswara, S. (2013). *Memayu Hayuning Bawana: Laku Hidup menuju keselamatan dan kebahagiaan hidup orang Jawa*. Jakarta: Narasi.
- Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI). 2009. Persyaratan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 45: Pengantar Keuangan Organisasi Yang tidak berorientasi pada profit. Jakarta: IAI. Koentjoroningrat. 1984. *Kebudayaan Jawa*. Balai Pustaka. Jakarta.
- Lechner, E. (2016). Organizations with changing structures: how to control? *Pacific Accounting Review*, 28(4), 471–482. <https://doi.org/10.1108/PAR-02-2016-0025>
- Lumintang, J. (2015). Dinamika konflik dalam organisasi. *E-Journal "Acta Diurna,"* IV(2), 1–12.
- Mardiasmo., 2009, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: ANDI
- Mardjono. 2004. Dengan Budaya Jawa Menggarap Dunia Bagi Terwujudnya Indonesia yang Besar dan Jaya. Makalah disampaikan dalam Dialog Kebudayaan Nasional Kerjasama Pusat Studi Budaya dan Puslit PKLH di Lembaga Penelitian UNY tanggal 8 desember 2004
- Marlinah, A., & Ibrahim, A. (2018). Penerapan Laporan Keuangan Organisasi Nirlaba Berdasarkan Psak No. 45. *AKMEN Jurnal Ilmiah*, 45(45), 170–188. Retrieved from <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/akmen/article/view/196>
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. Van der. (2007). *Management Control System: performance measurement, evaluation, and incentive*. (second).
- Musman, A. (2015). *10 Filosofi Hidup Orang Jawa* (Redaksi Shira Media, Ed.). Yogyakarta: ShiraMedia.
- Pradipta, Budya, Taufiq at-Tamzirien, (2004), *Memayu Hayuning Bawono*, Titian KencanaMandiri.
- Rasul, Syahrudin. 2003. *Pengintegrasian Siatem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran dalam Perspektif UU NO. 17/2003 Tentang Keuangan Negara*. Jakarta: PNRI.
- Safitri, R. P. (2018). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Journal of Management Review*, 2(2), 198. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1795>
- Tirun, M. 2004. *Kebudayaan Yogya dan Perspektifnya*. Dialog Kebudayaan Nasional Kerjasama Pusat Studi Budaya dan Puslit PKLH. Lembaga Penelitian UNY. 8 Desember 2004.