

**PENERAPAN *PERSONNEL* DAN *CULTURAL CONTROL* BERBASIS NILAI  
SPIRITUAL *CATTARI ARIYA SACCANI* DALAM MENGATASI  
MASALAH PENGENDALIAN PADA CV CAKRA BESI  
INDOPRIMA DI MOJOKERTO**

**Ivan Wirya Pramudana**

**Jurusan Akuntansi**

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya**

[Ivanwirya999@yahoo.co.id](mailto:Ivanwirya999@yahoo.co.id)

**INTISARI**-Skripsi ini membahas tentang penggunaan *personnel* dan *cultural control* dalam mengatasi masalah yang terjadi di badan usaha dari sudut pandang agama Buddha yaitu *Cattari Ariya Saccani*. Penelitian ini bertujuan untuk menghubungkan antara proses *personnel and cultural control* dengan *cattari ariya saccani* agar dapat mengatasi suatu masalah dengan cara yang bijaksana dan tanpa ada pihak yang mengalami kerugian. Dengan demikian baik manajemen harus memiliki *control* yang baik dan pandangan buddhis yang benar. Objek penelitian yang digunakan adalah sebuah badan usaha berbentuk CV yang bergerak dibidang perdagangan besi dan baja yang terletak di Mojokerto. Data penelitian didapat dengan cara observasi, wawancara, analisis dokumen dan gabungan ketiganya. Dari hasil penelitian masalah terbesar yang dihadapi badan usaha adalah masalah motivasi kerja karyawan dan ketidakdisiplinan ketika bekerja. Untuk itu dengan adanya *personnel* dan *cultural control* diharapkan mampu mengatasi masalah tersebut dan *cattari ariya saccani* mampu mengatasi masalah tersebut dengan bijaksana

**Kata kunci** : *Personnel dan Cultural Control, Cattari Ariya Saccani, Problem Solving*

**ABSTRACT-** This study discusses the use of personnel and cultural control in overcoming problems that occur in the enterprise from the standpoint of Buddhism that is Cattari Ariya Saccani. This study aims to link between the personnel and cultural control with noble cattari Saccani in order to solve a problem with a discreet way and without any party suffered losses. Thereby, the management should have good control and true Buddhist view . The object of the research is a form of CV business entity engaged in the trade of iron and steel, located in Mojokerto. The research data obtained by observation, interviews, document analysis and a combination of all three. From the research biggest problems facing enterprises is the issue of employee motivation and indiscipline when working. For it with their personnel and cultural control is expected to overcome these problems and cattari ariya Saccani able to resolve the issue wisely

**Keywords: Personnel and Cultural Control, Cattari Ariya Saccani, Problem Solving**

## **PENDAHULUAN**

Dalam dunia bisnis yang semakin pesat maka munculnya sebuah organisasi yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Organisasi yang baik di kelola melalui proses terstruktur dan strategi yang selaras dengan pengambilan keputusan berdasarkan fakta membuat hasil yang seimbang dan berkelanjutan (EFQM,2010). Simons (1995) menyatakan sistem pengendalian yang tepat dapat membantu manajemen mencapai tujuan organisasi dengan tepat pula. Menurut Anthony dan Govindarajan (2007) menyatakan sistem pengendalian manajemen sebagai proses untuk mempengaruhi anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Untuk mencegah hal yang tidak diinginkan perusahaan harus memiliki pengukuran kinerja dan system pengendalian manajemen yang baik. Carolina (2005) menyatakan *personnel* dan *cultural control* mempunyai peranan yang penting dalam perusahaan

Dalam mengelola sumber daya mereka bukanlah hal yang mudah karena bagi badan usaha karena tiap individu memiliki kepentingan dan perilaku yang berbeda-beda, selain itu perilaku tiap individu juga bisa terbentuk karena ada faktor budaya yang di badan usaha tersebut. Nilai-nilai yang diajarkan oleh badan usaha harus lah nilai-nilai yang baik dan sesuai dengan visi dan misinya. Bagir (2003) menyatakan badan usaha yang ingin berhasil harus dapat memenuhi kebutuhan spiritualitas para karyawannya. Pada intinya, spiritualitas memberikan karyawan rasa masyarakat dan keterhubungan yang pada gilirannya meningkatkan karyawan komitmen, rasa memiliki, dan efektivitas (Garcia-Zamor, 2003).

PT Cakra Besi Indoprima adalah badan usaha yang bergerak dibidang perdagangan besi dan baja. Pada badan usaha ini masalah motivasi kerja dan penyalahgunaan jam kerja adalah salah satu penghambat kinerja badan usaha, karena hampir seluruh pekerjaan dikerjakan oleh para karyawannya. Sikap buruk ini dapat diawasi dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen yang dapat diterapkan dalam suatu perusahaan menurut Merchant & Van der Stede (2007) memiliki beberapa kategori diantaranya, yaitu *action control*, *result control*, *personnal* dan *cultur control*. *Action control* adalah suatu pengendalian yang melibatkan langkah yang memastikan bahwa tindakan karyawan telah sesuai dalam kepentingan organisasi. *Result control* adalah pengendalian yang dilakukan perusahaan dengan memberikan *reward* kepada karyawan

yang telah melakukan pekerjaannya dengan baik. *Personnel controls* adalah memberikan kesadaran dan motivasi pada setiap karyawan agar mereka memiliki kecenderungan untuk mengendalikan diri mereka sendiri. *Cultural control* adalah menciptakan lingkungan sosial yang akan mendorong perilaku setiap individu dalam suatu perusahaan sesuai dengan norma dan nilai yang ada.

Nilai spiritual yang diterapkan yaitu *cattari ariya saccani* (pali) atau *catur ariya satyani* (sansekerta) artinya kebenaran atau kesunyataan. Sang Buddha telah berkata bahwa karena kita tidak memahami empat kebenaran ariya, maka kita terus menerus mengitari siklus kelahiran dan kematian atau didalam dunia bisnis kelahiran dan kematian bisa diasumsikan sebagai muncul dan hilangnya suatu masalah. *Cattari ariya saccani* yang ditemukan itu diajarkan oleh Buddha Gotama kepada umat manusia di bumi ini. Muncul ataupun tidak muncul seorang Buddha di dunia ini, kebenaran itu akan tetap ada dan berlaku secara universal. Empat Kebenaran itu adalah:

1. Kesunyataan tentang adanya Dukkha (*Dukkha*).
2. Kesunyataan tentang sebab Dukkha (*Dukkha Samudaya*).
3. Kesunyataan tentang lenyapnya Dukkha (*Dukkha Niroda*).
4. Kesunyataan tentang jalan lenyapnya Dukkha (*Dukkha Nirodha Gamini Patipada Magga*).

*Main research question* dalam penelitian ini yaitu “bagaimana penerapan *cattari ariya saccani* terhadap *personnel* dan *cultural control* untuk mengatasi suatu masalah pengendalian di CV Cakra Besi Indoprima?”. Kemudian *mini research question* dibagi jadi beberapa mini research yaitu Bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* di CV Cakra Besi Indoprima?, Apa kelemahan sistem *personnel* dan *cultural control* yang telah diterapkan CV Cakra Besi Indoprima?, Apa saja masalah yang sering terjadi atau yang pernah terjadi di CV Cakra Besi Indoprima?, Perbaiki apa saja yang diperlukan dalam *personnel* dan *cultural control* berbasis sudut pandang agama Buddha untuk melihat dan menyelesaikan suatu masalah di CV Cakra Besi Indoprima?

## **METODE PENELITIAN**

CV Cakra Besi Indoprima merupakan objek yang digunakan sebagai objek penelitian. CV Cakra Besi Indoprima terletak di JL. Gajah Mada di kota Mojokerto. Jenis penelitian yang digunakan eksplanatori dengan pendekatan kualitatif. Metode yang digunakan untuk menjawab mini research question yaitu wawancara kepada *owner*, manajer, kepala mandor dan beberapa karyawan. Selain itu metode yang digunakan adalah observasi dan analisis dokumen. Observasi dilakukan selama kurang lebih 3 minggu ketika jam operasional badan usaha antara jam 08.00 – 17.00 dan untuk wawancara dilakukan secara *semi-structured* sehingga wawancara dilakukan ketika proses observasi dilakukan. Media yang digunakan untuk proses wawancara adalah *handphone* sebagai alat rekam yang membantu penulis untuk mengumpulkan jawaban dari masing-masing responden. Selain itu peneliti juga menggunakan menganalisis dokumen, sehingga akan membantu peneliti mendapatkan informasi. Dokumen-dokumen yang digunakan adalah dokumen mengenai daftar hadir karyawan dan daftar denda. Data-data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan analisis dokumen akan menjadi informasi yang bermanfaat bagi penelitian yang sedang berlangsung. Data tersebut lalu akan diolah berdasarkan kajian teori yang digunakan oleh peneliti. Dengan demikian akan dapat diambil kesimpulan dari hasil penelitian pada CV Cakra Besi Indoprima.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

CV Cakra Besi Indoprima adalah badan usaha yang bergerak dibidang perdagangan besi dan baja. Badan usaha ini didirikan oleh Alm. Bapak Hanang Susanto, beliau adalah suami dari *owner* yang sekarang yaitu Ibu Swasti, berdiri pada bulan April 2014. Sebelumnya badan usaha ini hanya berbentuk toko biasa dan awal mulanya jenis barang yang dijual adalah oksigen bukan besi dan baja. Namun karena ada masalah yang terjadi maka pemilik ketika itu membuat keputusan untuk berfokus menjual besi dan baja

Pada umumnya suatu badan usaha harus memiliki struktur badan usaha yang jelas agar aktivitas dapat berjalan dengan baik dan teratur serta pembagian tugas dan wewenang yang jelas. Dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas maka akan mempermudah dalam system pengawasan dan pertanggung jawaban pada tiap karyawan di tiap divisinya.

Struktur badan usaha CV Cakra Besi Indoprima ini terdiri dari 1 orang pemilik yang bernama Ibu Swasti. Di bawah owner terdapat manajer keuangan dan administrasi, manajer penjualan dan pembelian dan 2 orang kepala mandor. Manajer penjualan dan pembelian memiliki 4 orang sales yang bertugas untuk membantu manajer mengatur bagian penjualan. Kepala mandor ini untuk yang berada di dalam CV memiliki 2 orang wakil kepala mandor, 3 orang supir dan 7 orang buruh sedangkan yang kepala mandor yang bertugas di gudang hanya memiliki 1 wakil kepala mandor dan 2 orang buruh. Semua nya memiliki wewenang dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan pekerjaannya

Penerapan *personnel control* yang dilakukan oleh badan usaha yaitu dimulai dari proses penerimaan karyawan baru, dimana ada beberapa syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi karyawan di badan usaha ini. Setelah itu karyawan baru tersebut akan melakukan training, jenis training yang dilakukan adalah dengan cara *on the job training* dengan harapan mempersiapkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga karyawan akan mengetahui secara pasti pekerjaannya. Jika karyawan tidak paham tentang cara kerja di badan usaha maka dampaknya kegiatan operasional akan menjadi melambat. Selain itu dengan menerapkan training model ini diharapkan akan menjalin hubungan yang lebih baik antar tiap internal dalam badan usaha. *Control* yang diterapkan dengan cara memberikan sumber daya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mendukung pekerjaan mereka. Pemilik menyediakan forklift sehingga akan memudahkan karyawan memasukan besi kedalam truck. Selain itu pemilik juga menyediakan obat-obatan karena resiko terluka cukup tinggi. Selain dukungan berupa sumber daya, pemilik juga memberikan dukungan berupa nasehat dan dukungan kepada para karyawan. Pemilik juga memberikan sistem reward dan punishment untuk mengontrol tindakan karyawannya karena sistem ini dianggap yang paling efektif dalam mengendalikan karyawan agar memperoleh bonus.

Budaya badan usaha akan terbentuk melalui contoh dari atasan, dimana pernyataan yang dikeluarkan oleh atasan tidak boleh bertentangan dengan hal yang dilakukannya. Seorang pemimpin disini adalah panutan oleh tiap bawahannya. Pemilik di CV Cakra Besi Indoprima adalah seorang yang beragama Buddha, dimana setiap pola pikir, proses pengambilan keputusan dan cara menghadapi sebuah masalah dan cara menghadapi sebuah

masalah berlandaskan ajaran Buddha. Ketika ada masalah pemilik tidak akan secara langsung membuat keputusan, dimana pemilik akan membuat keputusan yang nantinya keputusan ini harus bijaksana. Hal ini menjadi teladan bagi setiap karyawan yang hampir seluruhnya bersifat bukan agama buddha.

Masalah – masalah yang terjadi dalam badan usaha yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Kurangnya motivasi kerja

Pemilik mengeluhkan sikap buruh yang tidak semangat ketika kerja. Sebenarnya para buruh mampu mengerjakan tugasnya dengan baik tapi mereka tidak melakukannya. Hal ini terutama untuk para buruh yang masih belum berkeluarga, mereka akan merasa jenuh, lelah, malas ketika bekerja dan cenderung akan bolos untuk beberapa hari karena mereka akan merasa upah dan bonus mereka masih cukup untuk biaya hidup mereka selama seminggu kedepan. Selain pekerjaan ini cenderung berat, monoton dan membosankan karena tidak ada hal yang berbeda dari hari ke hari maka motivasi karyawan juga akan menurun

2. Kurangnya kedisiplinan dan penyalahgunaan jam kerja

Selain masalah motivasi karyawan hal yang menjadi masalah terbesar bagi CV Cakra Besi Indoprima adalah kurangnya kedisiplinan karyawan mereka. Ketidaksiplinan karyawan dari badan usaha akan berdampak secara langsung terhadap memperlambatnya kinerja CV Cakra Besi Indoprima. Ketidaksiplinan karyawan di badan usaha ini seperti masih sering main handphone saat tidak tepat, tidak melakukan perawatan rutin pada pick-up badan usaha dan beberapa karyawan juga ada yang sering bolos walaupun biasanya hanya buruh baru dan ketika jam pulang kantor mereka akan jauh lebih cepat untuk persiapan pulang bahkan sebelum jam 16.00 p adahal masih ada pekerjaan yang harus diselesaikan, mereka akan cenderung mengerjakan tugas tersebut keesokan harinya. Pemilik sudah sering memberikan teguran mereka hanya mengingatnya sebentar saja satu atau dua minggu kemudian mereka akan mengulangnya lagi terutama untuk para buruh dan sales. Ada juga yang menyepelkan tugas seperti mengecat ujung batangan besi yang nantinya akan berdampak ketika ada penjualan besi para buruh harus bekerja

dua kali lebih besar jika mereka salah menaikan besi dan ketika besi sudah dikirim maka badan usaha pasti akan mengalami kerugian dan tentu saja kerugian itu yang menanggung adalah kepala mandor dan wakil kepala mandor. Selain itu terdapat buruh yang hanya santai sambil bermain handphone sementara buruh yang lain sedang bekerja, Dampak yang paling diakibatkan oleh ketidaksiplinan ini adalah masalah ketepatan waktu sehingga keterlambatan pengangkutan, pengiriman dan kegiatan operasional lainnya akan berdampak pada penurunan kinerja badan usaha dan hal tersebut tidaklah sesuai dengan misi CV Cakra Besi Indoprima yaitu memastikan bahwa pengiriman barang sesuai dengan yang dijanjikan.

### 3. Lingkungan kerja yang tidak nyaman

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pengaturan fisik ruang kantor bisa ruangan kantor ini masih sangat sempit sehingga karyawan susah bergerak lalu meja kantor yang tidak nyaman, dan tidak ada seragam kantor. Badan usaha ini tidak memiliki sirkulasi udara yang baik hanya ada pintu CV saja padahal banyak yang berterbangan dan serbuk ini bisa menyebabkan penyakit. Sehingga untuk saat ini pemilik hanya bisa memberika masker untuk mengatasi sebuk besi yang berterbangan.

Sistem pengendalian manajemen terutama *personnel* dan *cultural control* berkaitan langsung pada sumber daya manusia. Namun manusia memiliki pola pikir yang berbeda-beda dan tingkat kompleksitas lingkungan kerja yang berbeda-beda sehingga berdasarkan masalah-masalah yang telah dibahas sebelumnya bisa dikatakan bahwa penerapan *personnel* dan *cultural control* yang telah diterapkan masih memiliki kelemahan.

Berikut adalah kelemahan control yang diterapkan oleh badan usaha:

#### **1. *Selection and Placement***

Ketika badan usaha membutuhkan tenaga kerja maka karayawan lama akan mengajak temannya untuk bergabung. Pemilik cenderung akan menerima karyawan ketika ada rekomendasi dari karyawannya, sehingga pemilik tidak meminta bukti

sehat jasmani dan rohani. Padahal surat bukti sehat jasmani dan rohani adalah salah satu persyaratan yang harus dimiliki untuk menjadi salah satu karyawan di CV Cakra Besi Indoprima. Hal ini bisa menjadi salah satu contoh yang buruk kepada bawahannya. Selain itu untuk bagian sales, pemilik cenderung menerima pekerja wanita.

## **2. *Training***

Metode pelatihan yang dilakukan oleh badan usaha adalah *on the job training*, hanya saja masalahnya terdapat pada waktu pelatihan yang cukup terbatas. Badan usaha juga tidak memiliki kewajiban khusus untuk melakukan pelatihan. Hal ini justru akan menghambat kinerja badan usaha. Padahal pelatihan dapat membantu baik dari segi wawasan tentang produk, ditambahkan jenis besi yang berbeda-beda dan memiliki ketebalan yang berbeda-beda.

## **3. *Sistem Reward dan Punishment***

Sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan oleh pemilik adalah bersifat material saja yaitu uang. Sehingga dampaknya ketika para buruh merasa uang yang dimiliki cukup maka akan cenderung bolos. Selain itu ketika para karyawan membuat kesalahan hanya akan ditegur terus walaupun kesalahan cukup sering dilakukan. Karyawan bermasalah akan dipecat ketika ada libur kerja yang cukup panjang dan ketika sudah mulai masuk hari kerja karyawan tersebut tidak masuk kerja. Tetapi jika karyawan tersebut masuk maka tidak akan dipecat.

## **4. *Codes of Conduct***

Dalam badan usaha tidak terdapat aturan tertulis bahkan semua pernyataan dibuat secara lisan oleh pemilik. Setiap karyawan baru akan dijelaskan mengenai cara kerja, peraturan yang berlaku, visi dan misi badan usaha. Ketika hari pertama bekerja saja. Karena itu sering kali para karyawan lupa mengenai peraturan, visi dan misi, dan cara kerja badan usaha. Sehingga salah satu kejadian yang terjadi adalah memastikan bahwa barang yang dimiliki oleh badan usaha adalah barang yang

berkualitas. Namun karyawan ketika menurunkan barang yang diberikan dari supplier tidak memperhatikan kondisi besi dan baja tersebut. Mereka cenderung hanya akan langsung memasukan barang tersebut ke gudang badan usaha. Dampak negative yang diterima barang tersebut tidak akan bisa dikirim ke pelanggan sehingga badan usaha akan rugi atau jikapun barang tersebut sampai ke pelanggan dan pelanggan menyadari bahwa kualitas barang tersebut buruk maka nama baik badan usaha juga akan menurun

#### **5. *Physical and Social arrangement***

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pengaturan fisik ruang kantor bisa ruangan kantor ini masih sangat sempit sehingga karyawan susah bergerak lalu meja kantor yang tidak nyaman, dan tidak ada seragam kantor. Karena sebagian besi dan baja diletakan didalam CV maka ruang gerak akan semakin sempit bahkan untuk berjalan saja harus diatas besi dan baja. Kondisi badan usaha yang tidak memiliki sirkulasi udara yang baik hanya ada pintu CV saja padahal banyak serbuk yang berterbangan dan serbuk ini bisa menyebabkan penyakit dan solusi yang diberikan hanya pemberian masker pada tiap karyawan.

#### **6. *Intraorganizational Transfer***

Perputaran kerja atau rolling bagi semua komponen badan usaha, sehingga mereka nantinya punya pemahaman yang jelas terhadap badan usaha seharusnya dilakukan tapi karena tidak banyaknya *job desk* dan keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh oleh karyawan sehingga tidak bisa dilakukan pemindahan karyawan ke divisi lain. Padahal dampak dari tidak adanya *Intraorganizational Transfer* adalah pekerjaan yang dilakukan oleh para buruh terutama akan menjadi monoton dan lebih terasa berat sehingga akan mengakibatkan penurunan motivasi kinerja tersebut

Berikut adalah Rekomendasi dalam Mengatasi Suatu Masalah dengan Ajaran Buddha yaitu *Cattari Ariya Saccani* dalam CV Cakra Besi Indoprima:

1. Masalah motivasi kerja

- Pemilik bisa melakukan training sehingga bisa terjadinya *Intraorganizational Transfer*, sehingga pekerjaan nantinya tidak terlalu monoton
- Melakukan pendekatan langsung untuk mencari sumber masalah yang membuat menurunnya masalah motivasi kerja karyawan
- Melakukan acara *gathering* rutin tiap tahunnya
- Memberikan pujian secara langsung kepada karyawan yang berprestasi

2. Masalah kedisiplinan dan penyalahgunaan jam kerja

- Pemilik harus berani dan tegas untuk menghukum karyawan yang tidak disiplin
- Melakukan komunikasi dua arah untuk memperoleh solusi terbaik
- Pemilik harus memberikan sikap contoh yang disiplin saat bekerja
- Menerapkan *Codes of Conduct* sehingga karyawan bisa selalu ingat dengan aturan dan cara kerja di badan usaha

3. Masalah lingkungan kerja yang kurang nyaman

- Pemilik bisa memperluas ruang kantor dengan cara memindahkan sebagian besar barang dari dalam CV ke gudang.
- Melakukan renovasi gedung untuk menambahkan ventilasi udara.
- Menambah atau mengganti meja kantor menjadi lebih besar.
- Pembuatan seragam kantor

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan yang diberikan atas temuan temuan penting diatas adalah :

### **Temuan penting :**

1. CV Cakra Besi Indoprima adalah sebuah badan usaha yang bergerak di bidang perdagangan besi dan baja. Didirikan 2 tahun lalu pada tahun 2014, dimana pada awalnya badan usaha ini bergerak dibidang penjualan oksigen tapi seiring berjalannya waktu dan permintaan pasar terhadap besi meningkat akhirnya badan usaha juga berfokus pada penjualan besi.
2. Kinerja badan usaha ini terhambat karena beberapa alasan yaitu kekurangannya motivasi, kedisiplinan, kurangnya waspada saat bekerja dan penyalahgunaan jam kerja, seperti meninggalkan tanggung jawab pekerjaan
3. Masalah kurangnya motivasi kerja karyawan  
Penyebab utama kehilangan motivasi kerja karyawan adalah karena mereka merasa bosan, jenuh dan lelah. Hal ini disebabkan karena pekerjaan mereka setiap hari selalu sama dan monoton. Selain itu pekerjaan ini juga termasuk pekerjaan yang melelahkan. Padahal dalam CV Cakra Besi Indoprima ini motivasi karyawan akan berpengaruh pada kinerja badan usaha.
4. Masalah kedisiplinan dan penyalahgunaan jam kerja  
Para karyawan dalam CV Cakra Besi Indoprima masih kurang disiplin dalam bekerja. Padahal masalah kedisiplinan akan memperlambat kinerja badan usaha. Dampak yang diakibatkan adalah masalah ketepatan waktu keterlambatan pengangkutan, pengiriman dan kegiatan operasional lainnya. Hal tersebut tidaklah sesuai dengan misi badan usaha.
5. *Selection and placement*  
*Selection and placement* yang bersifat informal, karena dalam badan usaha ini pemilik tidak sebatas melihat pendidikannya saja karena bagi pemilik yang penting

adalah seberapa seriusnya orang itu ingin bekerja dan kejujuran. Namun ada beberapa syarat khusus terhadap *job desk* tertentu, misalnya untuk menjadi supir tentu saja harus mempunyai SIM A, lalu untuk sales biasanya dikhususkan untuk wanita. Selain syarat khusus tidak ada batasan dalam proses ini karena semua tugas mudah untuk dipelajari jika karyawan tersebut ada kemauan belajar.

6. Training

Training yang dilakukan oleh badan usaha adalah dengan metode *on the job training*. Bagi badan usaha metode ini bermanfaat membangun hubungan internal badan usaha akan terjalin harmonis karena adanya komunikasi yang baik, lalu perusahaan tidak perlu menyediakan fasilitas dan biaya tambahan dalam melakukan training, dan pemilik berharap para karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan standart badan usaha. Hanya saja badan usaha hanya melakukan training pada satu *job desk* saja, sehingga karyawan hanya memiliki satu pengetahuan tertentu saja dan tidak memungkinkan terjadinya *rolling* atau perputaran kerja.

7. Tidak mempunyai *Codes of Conduct*

Permasalahan yang muncul akibat tidak adanya *Codes of Conduct* adalah karyawan lupa mengenai peraturan, visi dan misi, dan cara kerja badan usaha. Sehingga pelanggaran peraturan banyak yang terjadi. Pemilik disini tidak mengetahui pentingnya *Codes of Conduct* sehingga semua pernyataan diungkapkan secara lisan saja. malah yang lebih parahnya lagi masih ada karyawan yang lupa tentang peraturan, visi dan misi badan usaha. Dikarenakan karyawan tidak pernah membaca adanya peraturan tertulis maka terjadilah suatu pelanggaran.

8. Masalah *Physical and Social Arrangement*

Pengaturan ruangan yang kurang nyaman, masih sempit sehingga untuk berjalan saja akan sulit. Meja dan kursi kerja juga dirasa masih kurang nyaman, karena di meja tersebut masih sempit dan banyak dokumen yang tidak rapi. Selain itu badan usaha tidak mempunyai seragam kantor dan kurangnya ventilasi sehingga sirkulasi udara dalam badan usaha juga buruk.

9. Tidak mempunyai *Intraorganizational Transfer*

Permasalahan yang muncul ketika badan usaha tidak menerapkan *Intraorganizational Transfer* adalah karena bagi pemilik adalah keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sehingga tidak bisa dilakukan pemindahan karyawan ke divisi lain.

10. *Tone of the top*

Seorang pemimpin disini adalah panutan oleh tiap bawahannya. Pemilik di CV Cakra Besi Indoprima adalah seorang yang beragama Buddha, dimana setiap pola pikir, proses pengambilan keputusan dan cara menghadapi sebuah masalah dan cara menghadapi sebuah masalah berlandaskan ajaran Buddha. Ajaran Buddha yang menjadikan landasan dalam segala aspek kehidupan pemilik adalah Sabbe Satta Bhavantu Sukhitata, yang artinya semoga semua makhluk hidup berbahagia. Sehingga ketika ada masalah pemilik tidak akan secara langsung membuat keputusan, dimana pemilik akan membuat keputusan yang nantinya keputusan ini harus bijaksana. Hal seperti ini berdampak munculnya budaya malu dalam badan usaha.

11. *Reward dan Punishment*

Sistem *reward* yang ditawarkan badan usaha adalah sistem reward personal maupun untuk grup. Badan usaha memberikan sejumlah uang atau bonus kepada tiap karyawan yang bekerja dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang diterapkan oleh badan usaha. Untuk reward yang bersifat grup adalah ketika mereka mampu bekerja sama dengan baik sehingga pekerjaan bisa selesai dengan cepat maka badan usaha juga akan memberikan sejumlah bonus pada grup tersebut.

Sistem *punishment* di badan usaha lebih berfokus pada kesalahan tiap personal, ketika ada karyawan yang melanggar peraturan mereka akan mendapatkan teguran sampai diberhentikan atau mereka bisa kehilangan bonus mereka. Sedangkan ketika ada kesalahan dalam kegiatan operasional perusahaan yang disalahkan adalah kepala mandor dan wakil kepala mandornya

**Rekomendasi:**

Atas temuan-temuan yang ada pihak manajer maupun owner harus melakukan perbaikan pada implementasi personnel dan cultural control berbasis nilai spiritual *cattari ariya saccani* pada CV cakra besi indoprima guna untuk mencegah terjadinya masalah pengendalian. Berikut adalah perbaikan-perbaikan yang direkomendasikan:

1. Kesunyataan tentang adanya Dukkha (*Dukkha*)

*Dukkha* bisa diartikan sebagai penderitaan karena tidak bisa menerima perubahan. Perubahan selalu terjadi, entah disadari atau tidak, diakui atau tidak. Dalam kerangka Buddhisme perubahan dijabarkan menjadi tiga corak yaitu ketidakkekalan (*anicca*), penderitaan atau ketidakpuasan (*dukkha*), dan tidak ada diri/sesuatu yang tetap (*anatta*).

*Pada ajaran ini pemilik harus mengetahui masalah seperti kehilangan motivasi berkerja, kehilangan kedisiplinan kerja, Permasalahan Physical and Social Arrangement, Tidak adanya Codes of Conduct, Tidak adanya Intraorganizational Transfer adalah masalah ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, terhadap rekan kerja atau terhadap apapun. Pemilik juga harus mampu menganalisis masalah tersebut dari segala sudut pandang.*

2. Kesunyataan tentang sebab Dukkha (*Dukkha Samudaya*)

Penyebab *Dukka*, disebabkan oleh penderitaan akibat ketidakpuasan karena adanya perasaan yang tidak puas. Dalam konteks Buddhis, dinamakan *tanha* yaitu keinginan yang melekat. Akar dari keinginan yang melekat adalah ketidaktahuan (*avijja*).

*Pada ajaran ini pemilik harus menyadari masalah tersebut. kehilangan motivasi berkerja, pemilik harus menyadari bahwa akar dari masalah ini salah satunya adalah bosan atau jenuh bekerja. Ketidakdisiplinan kerja, pemilik harus menyadari bahwa salah satu penyebab ketidakdisiplinan kerja dan penyalahgunaan jam kerja ini dikarenakan adanya stress saat bekerja. Permasalahan Physical and Social Arrangement, Tidak adanya Codes of Conduct, Tidak adanya Intraorganizational Transfer.*

3. Kesunyataan tentang lenyapnya Dukkha (*Dukkha Niroda*)

Berhentinya penderitaan adalah pemudaran dan penghentian tanpa sisa, penyerahan, pelepasan, membiarkan pergi, dan penolakan nafsu keinginan. Pemilik harus sadar bahwa masalah-masalah tersebut diakibatkan karena ketidakpuasan dan masalah tersebut pasti bisa teratasi dengan baik, yaitu dengan melakukan *control*.

4. Kesunyataan tentang jalan lenyapnya Dukkha (*Dukkha Nirodha Gamini Patipada Magga*).

Dalam menyelesaikan masalah, dalam ajaran ini terdapat delapan jalan mulia berunsur delapan, yang dimana delapan jalan ini saling terkait

- Pandangan Benar

Pemilik harus memiliki padangan yang benar terhadap masalah yang dihadapinya. Selain itu harus mengerti dengan benar tiga ajaran sebelumnya.

- Pikiran benar

Pikiran yang tetap tenang dan bebas dari kebencian. Pemilik harus berpikir secara tenang terhadap masalah yang dihadapinya. Ketika pikiran pemilik terdapat kebencian, maka akan muncul ketidakpuasan. Pikiran baik pikiran yang bebas dari kebencian maupun pikiran yang memiliki kebencian akan mempengaruhi ucapan dan perbuatan berikutnya.

- Ucapan benar

Ucapan yang benar adalah bebas dari makian dan kata kasar. Ketika pikiran pemilik sudah terdapat kebencian maka yang sering terjadi adalah pihak pimpinan memaki karyawan karena tidak puas dengan hasil kerjaan atau antar karyawan yang saling memfitnah hanya untuk mendapat kedudukan. Hal-hal tersebut harus dihindari agar tidak adanya suatu masalah dikemudian hari.

- Perbuatan benar

Rekomendasi perbuatan yang bisa dilakukan pemilik terhadap masalah motivasi kerja yaitu pemilik bisa melakukan training pada *job desk* lainnya sehingga kemungkinan bosan akibat pekerjaan akan menurun. Pemilik bisa mengadakan acara *gathering* secara rutin tiap tahun dan pemberian pujian secara langsung

kepada karyawan yang memiliki semangat kerja atau terhadap karyawan yang berprestasi.

Rekomendasi perbuatan yang bisa dilakukan pemilik menghadapi kedisiplinan dan penyalahgunaan jam kerja yaitu pemilik harus berani dan tegas dalam menghukum karyawan yang tidak disiplin, pemilik juga melakukan komunikasi dua arah kepada karyawan untuk mengetahui masalah dan mendapatkan solusi, lalu pemimpin juga harus terus memberi contoh dengan tetap disiplin saat bekerja.

Rekomendasi perbuatan yang bisa dilakukan pemilik terhadap masalah *Physical and Social Arrangement* yaitu Pemilik bisa memperluas ruang kantor dengan cara memindahkan sebagian besar barang dari dalam CV ke gudang sehingga area kerja lebih luas, memperbaiki sirkulasi udara badan usaha, menambah atau mengganti meja baru dan pemilik bisa membuatkan seragam kantor.

- Penghidupan benar.

Menghindari pekerjaan yang dapat merugikan kerugian bagi pihak lain. Ketika masalah benar-benar terjadi maka badan usaha menghindari segala tindakan, baik perbuatan dan ucapan yang membuat orang lain timbul rasa kebencian.

- Daya upaya benar.

Pemilik harus memiliki semangat yang terus maju, ketika ada masalah pemilik harus terus memiliki upaya untuk terus bangkit. Pemilik juga harus bisa memberikan nilai semangat ini kepada para karyawan agar masalah motivasi mereka teratasi.

- Perhatian benar

Penuh perhatian terhadap lingkungan sekitar area kerja, penuh perhatian jika ada masalah pada karyawannya, penuh kewaspadaan baik waspada terhadap diri sendiri maupun waspada ketika ada karyawan yang mengalami ketidakpuasan.

- Konsentrasi benar

Pemilik harus memiliki kondisi pikiran yang tetap tenang dan seimbang agar pikiran tidak menghasilkan keputusan yang akan menyebabkan ketidakpuasan

**Table 1**

**Permasalahan dan Rekomendasi dalam Mengatasi Suatu Masalah dengan Ajaran Buddha yaitu *Cattari Ariya Saccani* dalam CV Cakra Besi Indoprima**

No	Adanya Dukkha (Dukkha)	Sebab Dukkha (Dukkha Samudaya)	Lenyapnya Dukkha (Dukkha Niroda)	Jalan lenyapnya Dukkha (Dukkha Nirodha Gamini Patipada Magga).
1.	Permasalahan yang dihadapi oleh pemilik adalah masalah motivasi kerja karyawan yang mengalami penurunan	Ada beberapa penyebab yang menyebabkan karyawan tersebut kehilangan motivasi saat bekerja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerjaan yang cenderung monoton.</li> <li>• Pekerjaan termasuk pekerjaan yang melelahkan.</li> </ul>	Pemilik harus yakin bahwa setiap masalah pasti bisa teratasi. Salah satu caranya adalah melakukan <i>control</i> terhadap tiap individu, jika masalah ingin terselesaikan.	Cara untuk mengatasi masalah: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandangan benar: Pemilik juga harus memiliki pandangan yang benar mengenai sumber-sumber masalah motivasi ini berdasarkan realita yang ada</li> <li>• Pikiran benar: Pemilik memiliki pikiran yang bebas terhadap kebencian, jika karyawan mengalami masalah penurunan motivasi kerja pemilik tidak boleh langsung marah dan benci terhadap karyawan tersebut</li> <li>• Ucapan benar: Pemilik sebaiknya menghindari kata-kata yang kasar dalam menegur karyawan yang kehilangan motivasi tersebut.</li> <li>• Perbuatan benar:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemilik bisa melakukan traning sehingga bisa terjadinya <i>Intraorganizational Transfer</i>, sehingga pekerjaan nantinya tidak terlalu monoton</li> <li>- Melakukan pendekatan langsung untuk mencari sumber masalah yang membuat menurunnya maslaa motivasi kerja karyawan</li> <li>- Melakukan acara <i>gathering</i> rutin tiap tahunnya</li> <li>- Memberikan pujian secara langsung kepada karyawan yang berprestasi.</li> </ul> </li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perhatian benar: Pemilik harus selalu waspada jika ada karyawannya mengalami penurunan motivasi bekerja.</li> <li>• Konsentrasi benar: Pemilik harus terus menjaga kondisi pikirannya untuk tetap tenang agar bisa tetap memecahkan suatu masalah motivasi dengan bijaksana tanpa menyebabkan suatu ketidakpuasan</li> </ul>
2.	<p>Pemilik harus paham alasan kenapa karyawan terutama karyawan baru bertindak tidak disiplin ketika bekerja.</p>	<p>Pemilik harus mengetahui bahwa ketidakdisiplinan bisa terjadi karena ada kesalahan dari pemilik yang tidak disadari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurang tegasnya pemimpin ketika ada karyawan yang datang terlambat cenderung dibiarkan saja sehingga karyawan yang lain ikut telat.</li> <li>• Tidak adanya peraturan tertulis mengenai aturan kerja perusahaan</li> </ul>	<p>Pemilik harus yakin bahwa masalah ketidakdisiplinan ini pasti dapat diselesaikan dengan melakukan control yang baik. Setelah mengetahui penyebab atau alasan ketidakdisiplinan karyawan yang bermasalah, pemilik badan usaha harus mulai mengambil sikap untuk menyelesaikannya.</p>	<p>Cara mengatasi masalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandangan benar: Pemilik juga harus memiliki pandangan yang benar mengenai tindakan penyebab indisipliner bisa berdampak pada penurunan kinerja</li> <li>• Pikiran benar: Pemilik harus mempunyai pikiran yang bebas dari kebencian karena bawahan ini tidak disiplin karena kesalahan dari kedua pihak, baik dari pemilik maupun dari diri karyawan itu sendiri</li> <li>• Ucapan benar: Pemilik ketika menegur harus menghindari ucapan yang kasar dan makian, karena hal tersebut justru bisa membuat masalah lain muncul</li> <li>• Perbuatan benar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemilik harus berani dan tegas untuk menghukum karyawan yang tidak disiplin</li> <li>- Melakukan komunikasi dua arah untuk memperoleh solusi terbaik</li> <li>- Pemilik harus memberikan sikap contoh yang disiplin saat bekerja</li> <li>- Menerapkan <i>Codes of Conduct</i> sehingga karyawan bisa selalu ingat dengan aturan dan cara kerja di badan usaha</li> </ul> </li> <li>• Perhatian benar: Pemilik harus memiliki perhatian dengan lingkungannya dan selalu waspada terhadap diri sendiri dan lingkungannya</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsentrasi benar: Kondisi pikiran dari pemilik harus tetap tenang ketika memutuskan untuk memberikan hukuman kepada karyawannya</li> </ul>
3.	<p><i>Physical and Social Arrangement.</i> Ketidakpuasan karyawan karena keterbatasan ruang gerak yang menjadi salah satu faktor ketidaknyamanan saat bekerja.</p>	<p>Akar dari keinginan yang melekat adalah ketidaktahuan (<i>avijja</i>). Pemilik tidak mengetahui tentang manfaat dari penataan fisik ruangan kantor bermanfaat bagi peningkatan kinerja karyawan</p>	<p>Pemilik harus mengerti sebenarnya ketidakpuasan tersebut bisa di <i>control</i> dengan baik dengan memberikan kenyamanan ditempat kerja, terutama di ruang kantor.</p>	<p>Cara mengatasi masalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandangan benar: Pemilik harus mempunyai pandangan yang bahwa secara fisik ruangan kantor badan usaha ini sangat sempit dan mempengaruhi kenyamanan kerja</li> <li>• Pikiran benar: Pemilik tidak boleh berfikir bahwa masalah tata ruang kantor hanya digunakan sebagai alasan untuk malas bekerja. Karena pikiran tersebut akan menyebabkan ketidakpuasaan bagi pemilik</li> <li>• Perbuatan benar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemilik bisa memperluas ruang kantor dengan cara memindahkan sebagian besar barang dari dalam CV ke gudang.</li> <li>- Melakukan renovasi gedung untuk menambahkan ventilasi udara.</li> <li>- Menambah atau mengganti meja kantor menjadi lebih besar.</li> <li>- Pembuatan seragam kantor</li> </ul> </li> <li>• Perhatian benar: Pemilik harus perhatian dan selalu waspada agar tidak terjadi ketidakpuasaan karena kondisi lingkungan kerja yang tidak memadai tersebut</li> <li>• Konsentrasi benar: Kondisi pikiran dari pemilik harus tetap memiliki konsentrasi yang tenang dan tetap seimbang antara pikiran dan pandangan walaupun kondisi ruang kantor yang masih cenderung sempit dan panas</li> </ul>

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Roberth N., dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System, 12th ed.* New York: Mc Graw Hill Companies, Inc.
- As'ad, Moh. 2003. *Psikologi Industri*. Edisi keempat. Liberty Yogyakarta.
- Bagir, H. (2003). Sejahtera Spiritual dan Financial. 2007, 30 September. Diunduh dari: [http://www.jalancenter.com/index.php?option=com\\_content & task=view&id=147](http://www.jalancenter.com/index.php?option=com_content&task=view&id=147)
- Ehipassiko Foundation. 2013. *Dhammapada: Syair Kebenaran*. Indonesia
- Eldridge, Stephen., et al. 2013. *QUALITY PAPER Management control systems for business processes in uncertain environments*
- Goerge Polya. 1957. *How To Solve It 2<sup>nd</sup>*: Doubleday Anchor Books  
<http://magabudhi-kotang.org/wp-content/uploads/2015/05/Empat-Kebenaran-Mulia.pdf> (diunduh bulan Mei 2015)
- <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/168-artikel-pengembangan-sdm/13423-peranan-motivasi-dalam-meningkatkan-kinerja-sumber-daya-manusia-kementerian-keuangan>
- Thanissaro. *Dhammacakkappavattana Sutta*. Diunduh dari :  
<http://www.buddha-vacana.org/sutta/samyutta/maha/sn56-011.html>
- <http://www.dhammapada.ws/>
- Kitab suci agama Buddha *Samyutta Nikāya* 56. 11: Sutta Pitaka
- Mangkunegara, A. Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama, Bandung
- Merchant, K.A., and W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives, 2nd edition*. London, UK: Prentice Hall
- Mulyaningsih, Sri Setyawati., W. Lasmawan, dan M. Utama. 2013. Pengaruh Model Problem Solving Berbasis Budaya Lokal Terhadap Motivasi Berperstasi dan Prestasi Belajar IPS, Vol 3
- Sidharta, Eka Ananta. 2013. Change on Strategic Planning and Impact on Practice of Control Systems Management, Vol. 7: 1978-6034

Suhendra, B. 2006. Dawai: Hidup adalah pilihan dan pilihan berarti hidup. Edisi 45.  
Retrieved from <https://dhammacitta.org/pustaka/ezone/dawai/dawai-45>

Walubi.CATTARI ARIYA SACCANI (Empat Kesunyataan Suci).  
[http://www.walubi.or.id/wacana/wacana\\_081.shtml](http://www.walubi.or.id/wacana/wacana_081.shtml)

Wijaya, Willy Yandi. 2008. Empat Kebenaran Mulia (Sebuah pendekatan Modern).  
<https://dhammacitta.org/artikel/empat-kebenaran-mulia-sebuah-pendekatan-modern/>