

**APLIKASI FILOSOFI SUN ZI DALAM ACTION DAN RESULT  
CONTROL UNTUK MENGATASI MOTIVATIONAL  
PROBLEM PADA PT. MAKASSAR MARMER  
MULIA INDAH DI MAKASSAR**

**Elvira Panjaya**

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

[elvirapanjaya@gmail.com](mailto:elvirapanjaya@gmail.com)

**Drs. ec. Wiyono Pontjoharyo, M.M., Ak., CMA.**

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien bentuk sistem pengendalian manajemen yaitu *action* dan *result control* dapat mengatasi masalah-masalah pengendalian karyawan seperti *motivational problem* yang berdasarkan filosofi Sun Zi. Obyek dari penelitian ini adalah PT. Makassar Marmer Mulia Indah di Makassar. *Action* dan *result control* berguna untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Dengan adanya *action* dan *result control* tersebut, karyawan merasa bahwa aktifitas mereka dihargai oleh pihak manajemen perusahaan sehingga dengan meningkatnya motivasi karyawan, manajemen badan usaha berharap hal itu dapat berbanding lurus dengan kinerja. Sebuah filosofi seni perang dari 2500 tahun yang lampau juga ikut andil dalam penyelesaian masalah pada PT. Makassar Marmer Mulia Indah, yaitu filosofi Sun Zi yang sudah menjadi *handbook* bagi penguasa untuk mengatur dan mengelola pasukan dalam mencapai kemenangan dalam peperangan. Dengan adanya pengendalian manajemen ala Sun Zi ini dapat membantu mempengaruhi motivasi karyawan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana aplikasi filosofi Sun Zi dalam *action* dan *result control* untuk mengatasi *motivational problem* karyawan pada badan usaha manufaktur.

**Kata kunci:** *motivational problem, action control, result control, filosofi Sun Zi*

**Abstract** - *This research is aimed to perceive how effective and efficient management control system, action and result control, that can overcome worker's control system, such as motivational problem, based on Sun Zi philosophy. The object of this research is PT. Makassar Marmer Mulia Indah in Makassar. Action and result control is used to improve the motivation of the employees. The existence of action and result control, the employees will perceive that their work is appreciated by the management. As the motivation of the employees is increasing, the management hopes that it will be reciprocal with their performance. A philosophy of war's art 2500 years ago takes part in solving the problem at PT. Makassar Marmer Mulia Indah. That philosophy is Sun Zi philosophy that has become a handbook for the leader to manage and to control the armies to win a war. The use of Sun Zi philosophy will help to improve the motivation of the employees. To sum everything up, this research is made to find out how is the application of Sun Zi philosophy in action and result control to overcome employees' motivational problem in a manufacturing company.*

**Keywords:** *motivational problem, action control, result control, Sun Zi philosophy*

## PENDAHULUAN

SPM sangat dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan operasional badan usaha baik untuk pengendalian formal (*action control* dan *result control*) maupun pengendalian informal (*culture control* dan *personel control*) agar dapat memantau dari awal, selama proses, hingga hasil yang dicapai sehingga dapat meminimalisasi penyimpangan yang terjadi dan tujuan badan usaha dapat tercapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Merchant dan Van der Stede, 2007). Di samping itu, tujuan dari SPM berguna untuk mengawasi semua keputusan di perusahaan dan untuk menuntun tingkah laku karyawan ke arah yang diinginkan, yang telah diperintahkan untuk meningkatkan kesempatan agar tujuan perusahaan, termasuk performa perusahaan dapat dicapai dengan baik (Kallkunki, et al, 2011).

Pada sebuah survei yang dilakukan American Institute of Certified Public Accountants, Inc. dan Maisel (2001), melibatkan 1.990 responden anggota American Institute of Certified Public Accountants, Inc., 23% responden memperoleh manfaat dari sistem pengukuran kinerja untuk memotivasi karyawan dan dasar pemberian kompensasi, 19% sebagai indikator finansial seperti anggaran, arus kas, pengukuran, dan pelaporan, 18% sebagai indikator kinerja operasional, seperti produktivitas dan kualitas, 16% untuk pengambilan keputusan, 14% untuk melakukan perencanaan ke depan dan *feedback* (umpan balik). Jadi, dari survey ini dapat diketahui bahwa sistem pengukuran kinerja yang merupakan salah satu penerapan dari *result control* bermanfaat bagi dasar pemberian kompensasi atas kinerja karyawan dan motivasi kerja, sehingga produktivitas dan kualitas kerja karyawan meningkat dan tujuan badan usaha tercapai.

Sebuah survei Mazars (2015) mengungkapkan bahwa 25% dari karyawan lebih termotivasi daripada tahun lalu. 64% dari karyawan mengatakan manajemen perlu untuk berbuat lebih banyak untuk meningkatkan motivasi dan 41% dari karyawan mengatakan mencapai tujuan bisnis adalah faktor kunci yang memotivasi. 64% dari pengusaha, memotivasi karyawan dengan memberikan pelatihan dan kesempatan untuk berkembang. Dari survei ini diketahui bahwa faktor motivasi merupakan kunci penting karyawan untuk dapat mencapai tujuan

badan usaha. Keith McCarthy, Direktur, HR Organisasi Jasa, Mazars mengatakan karyawan yang lebih termotivasi akan lebih bahagia, sehat dan ingin datang untuk bekerja. Kurangnya motivasi karyawan dapat memiliki implikasi serius bagi tingkat absensi dan keterlibatan karyawan. Rendahnya semangat kerja karyawan dapat merugikan pencapaian tujuan bisnis dan profitabilitas organisasi.

Di dalam proses produksi badan usaha, faktor *motivational problem* pada sumber daya manusia memegang salah satu peranan penting. Oleh karena itu *motivational problem* perlu ditelaah lebih lanjut mengenai masalah-masalah yang timbul ditunjang dengan peranan sistem pengendalian yang didesain untuk menyatukan berbagai aktivitas yang berbeda dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, dikarenakan *control system* merupakan alat yang sangat berguna bagi pihak manajemen dalam menyatukan berbagai usaha dalam mencapai tujuan utama badan usaha (Maciariello dan Kirby, 1994). Tidak adanya motivasi karyawan dalam melaksanakan perintah atasan untuk mewujudkan visi dan misi badan usaha menjadi kendala saat ini. Banyak karyawan yang mengetahui secara jelas apa yang diharapkan atasan untuk dikerjakan, namun karyawan kurang termotivasi dan tidak mempunyai keinginan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Menurut Yeh dan Feng (2012), motivasi didefinisikan sebagai tingkat motivasi diri yang diperlukan bagi karyawan untuk bekerja efektif dan efisien pada pekerjaan mereka dalam konteks kerja.

Dengan sebuah pengendalian manajemen yang tepat disertai dengan usaha dari pemimpin, masalah-masalah tersebut dapat teratasi, dan badan usaha akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk mencapai tujuannya, seperti yang diungkapkan Efferin dan Soeherman (2010:5): “Sebelum seorang pemimpin memenangkan perang melawan pihak eksternal, dia harus memenangkan perang secara internal lebih dulu.” Tidak ada sebuah badan usaha yang sanggup mengalahkan pesaingnya jika tidak solid secara internal apabila suatu badan usaha dapat mengendalikan lingkungan internalnya atau dengan kata lain, manusia didalamnya, maka kekuatan dari badan usaha tersebut akan berlipat ganda, dan siap menghadapi persaingan.

Penelitian ini akan menggunakan filosofi Sun Zi yang ditulis sejak 2500 tahun yang lampau tapi tetap relevan untuk digunakan hingga era modern seperti saat ini. Seni perang yang Sun Zi tulis dalam kitabnya ini telah dinobatkan sebagai karya militer fenomenal terbesar dan tertua (Ames, 2002 & Wikipedia, 2007). Filosofi Sun Zi digunakan dalam pengendalian manajemen karena memiliki cara pandang yang berbeda dengan literatur konvensional barat, dimana Sun Zi menggunakan cara pandang yang lebih holistik dengan menggabungkan pendekatan formal dan moral sedangkan literatur konvensional barat cenderung menekankan pada sistem birokrasi formal dalam badan usaha untuk meminimalisasi konflik kepentingan antara perusahaan dan karyawannya. Salah satu kehebatan cara berpikir Sun Zi adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan seluruh elemen negara (holistik) dalam sebuah konsep perang untuk meraih satu tujuan, kemenangan. Bahkan, kitab perang Sun Zi mampu memberikan gambaran yang logis keterkaitan elemen-elemen kritis lainnya, seperti konsep-konsep pengendalian yang lebih fokus pada aspek kesiapan internal. Perlunya sistem pengendalian dalam badan usaha dapat menjadikan badan usaha tersebut menghasilkan strategi yang baik untuk melaksanakan tujuan badan usaha. Oleh karena itu diperlukan pengendalian yang tepat dalam mengatasi masalah pengendalian yang dihadapi badan usaha. Dalam hal ini, *action* dan *result control* diperlukan oleh PT. Makassar Marmer Mulia Indah dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya *action* dan *result control* tersebut diharapkan dapat membantu mengatasi masalah yang terjadi pada badan usaha. Sehingga pada akhirnya strategi yang telah ditetapkan dalam badan usaha dapat membantu mewujudkan visi dan misi dari badan usaha tersebut.

*Main dan mini research question* dari penelitian ini ialah: *Main research question*: Bagaimana aplikasi Filosofi Sun Zi dalam *action* dan *result control* untuk mengatasi *motivational problem* pada PT. Makassar Marmer Mulia Indah di Makassar?

*Mini research questions*:

1. Bagaimana penerapan *action* dan *result control* pada PT. Makassar Marmer Mulia Indah di Makassar?

2. Bagaimana bentuk *motivational problem* yang terjadi pada PT. Makassar Marmer Mulia Indah di Makassar?
3. Apa saja kelemahan dan kelebihan dari *action* dan *result control* yang sudah diterapkan pada PT. Makassar Marmer Mulia Indah berdasarkan Filosofi Sun Zi selama ini?
4. Bagaimana cara penerapan *action* dan *result control* yang tepat berdasarkan Filosofi Sun Zi sebagai upaya mengatasi *motivational problem* pada PT. Makassar Marmer Mulia Indah?

## **METODE PENELITIAN**

Pengumpulan data dilakukan oleh dengan cara wawancara, observasi dan juga analisis dokumen yang ada. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Obyek penelitian yang dipilih adalah PT. Makassar Marmer Mulia Indah. Wawancara dilakukan dengan metode *semi-structured*, analisis dokumen menggunakan Standar Operasional Prosedur (SOP) badan usaha, kartu absensi karyawan dan juga peraturan karyawan, serta literatur Sun Zi observasi *non participant* dilakukan dengan cara melihat kegiatan operasional badan usaha.

Dalam tahap ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara kepada akuntan, manajer produksi, manajer penjualan, dan karyawan lain yang terkait. Selain itu dilakukan pula analisis dokumen perusahaan untuk mengetahui secara detail dokumen tertulisnya. Untuk studi kepustakaan dicari sumber-sumber yang dapat digunakan untuk penelitian, misalnya jurnal yang relevan sesuai dengan topik penelitian dan dihubungkan dengan masalah yang terjadi dalam badan usaha.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

PT. Makassar Marmer Mulia Indah adalah badan usaha yang berbentuk Perseroan Terbatas yang berlokasi di Jalan Yos Sudarso No. 255 B di Makassar. Badan usaha ini didirikan pada tanggal 14 Mei 1997. PT. Makassar Marmer Mulia Indah menawarkan blok marmer besar, lempengan dan ubin yang ukurannya

acak. Sebagian besar marmer yang diproduksi di *creme* dalam warna, gelap dan yang terang. PT. Makassar Marmer Mulia Indah mengekspor produknya ke negara-negara seperti Korea Selatan, Malaysia dan China. PT. Makassar Marmer Mulia Indah dapat menyesuaikan marmer sesuai dengan pesanan pelanggan, dari ukuran besar maupun ukuran kecil.

Karyawan adalah aspek sekaligus aset terpenting bagi suatu badan usaha. Mereka adalah *intangible asset* pelaku proses manajemen yang menentukan sukses atau tidaknya badan usaha. Mereka memiliki karakteristik yang unik dan motif serta keinginan yang senantiasa berubah. Kondisi tersebut sering memicu terjadinya konflik atau permasalahan yang diaplikasikan dalam bentuk seperti *motivational problem*. Oleh karena itu diperlukan suatu mekanisme dalam bentuk pengendalian. Berikut ini diuraikan *motivational problem* yang dihadapi ada PT. Makassar Marmer Mulia Indah.

Tabel 2. *Motivational problem* yang terjadi di PT. Makassar Marmer Mulia Indah.

	Keterangan
<i>Job Description</i>	Tidak mau bekerja sama untuk menggantikan dan membantu pekerjaan yang terbengkalai
Komisi	Karyawan divisi lain selalu mengeluhkan komisi yang tidak merata
Kebijakan	Tidak mengikuti standar yang ditetapkan dan tidak mematuhi peraturan
Budaya	Selalu datang terlambat, pulang awal dan mangkir tanpa alasan. Memperpanjang waktu isitirahat dan bermain <i>game</i> dalam waktu kerja

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis tentang aplikasi filosofi Sun Zi dalam *action* dan *result control* untuk mengatasi *motivational problem* pada PT. Makassar Marmer Mulia Indah di Makassar yang telah dijabarkan pada bab-bab sebelumnya, terdapat beberapa temuan penting yang diperoleh, antara lain:

1. *Administrative Constraints* yang diterapkan oleh PT. Makassar Marmer Mulia Indah terdiri atas *job description* dan pengambilan keputusan. Kondisi yang terjadi adalah meskipun karyawan sudah memiliki *job description* masing-masing, tetapi masih terjadi seorang karyawan mengerjakan beberapa tugas pada waktu yang bersamaan. Pengambilan keputusan hanya diberikan wewenang kepada kepala divisi, sehingga dapat meminimumkan terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan. Hubungan antara pernyataan Sun Zi dengan penerapan

*administrative constraints* adalah jika suatu badan usaha tidak memiliki atau tidak jelas *job description* nya, maka akan terjadi tumpah tindih pekerjaan atau tidak adanya tanggungjawab yang jelas. Demikian halnya jika setiap keputusan harus campur tangan dari pemilik (pemegang saham) tanpa memberi pendelegasian wewenang kepada setiap kepala divisi/manajer maka terjadi fungsi otorisasi dan demikian pula setiap karyawan diberi wewenang untuk menjalankan fungsinya sebagai karyawan (pelaksana).

2. *Formal Preaction Reviews*. Badan usaha tidak pernah mengadakan *event-event* seminar sehingga produk yang dipasarkan hanya didistribusikan melalui distributor dan agen. Potensi karyawan tidak dapat berkembang karena badan usaha tidak pernah mengadakan seminar dan inilah yang menjadi kelemahan badan usaha jika ditinjau dari *Formal Preaction Reviews*. Dalam kondisi tersebut maka hal ini menurut Sun Zi termasuk dalam *fa* atau regulasi yang merupakan unsur kelima dalam paradigma multidimensi. Regulasi dapat dalam bentuk kebijakan dan aturan-aturan yang diterapkan kepada karyawan agar mereka dapat lebih disiplin dan tertib. Badan usaha belum sepenuhnya menerapkan *fa* atau regulasi karena keahlian karyawan dapat meningkat diantaranya melalui seminar dan ini tidak diadakan oleh badan usaha.
3. Interaksi yang terjadi pada karyawan PT. Makassar Marmer Mulia Indah selama ini kurang begitu baik khususnya antara karyawan lama dengan karyawan baru, karena kurangnya sosialisasi dan training yang diadakan. Dalam Sun Zi ini termasuk dalam jiang atau kepemimpinan. Seorang pemimpin wajib memenangkan hati (*Xin*) dan pikiran (*Nao*) dari seluruh jajaran bawahan, dalam arti pemimpin harus paham bahwa kesuksesan dan pencapaian tujuan sebenarnya ada di tangan karyawan. Oleh karena itu pemimpin perlu menjalin interaksi yang baik dengan karyawan.
4. *Action Accountability* Karyawan merasakan bahwa komunikasi secara vertikal (karyawan dengan pimpinan) masih kurang diadakan pada saat rapat dan itupun terjadi sebulan sekali. Dalam Sun Zi, komunikasi termasuk dalam *Jiang* yaitu kemampuan pemimpin yang efektif dalam

menangani bawahannya melalui kebajikan. Konsep *Tao* mendefinisikan kekuatan, kebaikan, filosofi dan prinsip moral yang dapat menciptakan konsensus diantara pimpinan, manajer dan bawahan untuk bertindak secara bersama-sama mencapai tujuan badan usaha melalui komunikasi secara efektif.

5. *Reward* yang diberikan kepada karyawan masih menimbulkan ketidakseimbangan karena *reward* hanya berlaku untuk karyawan di bagian tertentu seperti bagian pemasaran untuk *salesman*. Hubungan antara pengertian imbalan dan hukuman menurut Sun Zi dan badan usaha adalah sebaiknya pemberian imbalan diberikan kepada semua karyawan bukan hanya karyawan di divisi tertentu berdasarkan kedisiplinan dan bukan hanya prestasi kerja sehingga karyawan merasa adanya keadilan.
6. *Redudancy* yang diterapkan badan usaha sudah cukup baik, dimana jika ada karyawan yang tidak masuk kerja, maka tugasnya dikerjakan atau dibantu oleh karyawan yang lain dan ini biasanya terjadi dibagian produksi dan pemasaran. Tujuannya adalah agar badan usaha dapat meminimumkan biaya melalui penerimaan karyawan baru, tetapi dengan cara tersebut karyawan dibebankan dengan pekerjaan. *Redudancy* merupakan unsur *Fa* atau regulasi seperti yang dikemukakan oleh Sun Zi dalam multidimensi. Dalam *Fa*, seorang pemimpin harus memiliki kedisiplinan sehingga *redudancy* dapat diterapkan dengan baik.
7. Dimensi kerja mencakup pencapaian target dan kualitas pelayanan. Badan usaha menetapkan target khususnya di bagian divisi produksi dan pemasaran, tetapi kadang kala target yang dicapai agak berat sehingga menyebabkan sering terjadi penyesuaian target.
8. Pemberian *reward* dan *punishment* dirasakan oleh karyawan masih kurang adil karena *reward* diberikan kepada divisi yang ada target sedangkan divisi lain tidak diberikan *reward* karena tidak adaya target yang ditetapkan. *Punishment* yang diterapkan dirasakan oleh karyawan bagian pemasaran kurang adil karena kalau karyawan tidak mencapai target maka hukuman yang dirasakan adalah hilangnya bonus yang diterima disebabkan oleh target yang terlalu tinggi. Menurut Sun Zi, pemberian

*reward* dan *punishment* yaitu untuk membunuh musuh, pasukan harus dibangkitkan amarahnya. Ketika mereka dapat menjalankan musuhnya mereka akan mendapatkan hadiah mereka. Oleh karena itu pemberian *reward* dan *punishment* dilaksanakan dengan Jiang yang mencakup kedisiplinan dan tulus hati sehingga ketika *reward* dan *punishment* diberikan maka karyawan dapat termotivasi dan mau menerima *punishment* jika mereka merasa bersalah.

9. Gaji yang diterapkan oleh badan usaha disesuaikan dengan UMR. Pemberian gaji juga meliputi bonus dan bonus tersebut hanya diberikan kepada bagian pemasaran. Kondisi ini menyebabkan terjadinya pemberian gaji yang berbeda dan karyawan merasa tidak adil.
10. Kebijakan yang diterapkan oleh badan usaha masih seringkali dilanggar seperti jam kerja istirahat tidak pasti, adakalanya istirahat dilakukan oleh karyawan lebih cepat dari yang ditentukan .
11. Status dari setiap karyawan sama, baik karyawan lama maupun baru. Kondisi yang sering terjadi adalah karyawan baru merasa kurang dekat dengan karyawan lama karena kurangnya sosialisasi dan training sehingga komunikasi jarang terjadi.
12. *Reward* yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja melalui pencapaian target target yang terlalu tinggi menyebabkan karyawan kurang termotivasi dan merasa kecewa dan sebaliknya target yang terlalu rendah menyebabkan karyawan merasa kurang termotivasi. Pemberian target hanya berdasarkan prestasi kerja dan badan usaha tidak mematuhi unsur/faktor yang lain seperti kedisiplinan dan perilaku karyawan.

Strategi dan sistem pengendalian manajemen adalah komponen pokok dalam suatu badan usaha yang saling melengkapi. Pengendalian manajemen sangat bersifat komitmen dan pengendalian manajemen harus selaras dan strategi, oleh karena itu sitem pengendalian manajemen sangat penting karena dapat menyerahkan perilaku karyawan agar mereka dapat bekerja sesuai dengan *procedure* san tujuan badan usaha. Pengendalian yang diterapkan dalam PT.

Makassar Marmer Mulia Indah adalah *action control* dan *result control* yang dilandasi dengan filosofi Sun Zi.

PT. Makassar Marmer Mulia Indah selama ini sudah menerapkan sistem pengendalian manajemen, namun masih terdapat beberapa kelemahan seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Permasalahan dan Rekomendasi

<b>Permasalahan</b>	<b>Rekomendasi</b>	<b>Dampak</b>	<b>Filosofi Sun Zi</b>
<i>Training</i> dan seminar	Karyawan dapat meningkatkan keterampilan/wawasan	Tidak adanya <i>training</i> dan seminar membuat karyawan tidak dapat mengembangkan keterampilan dan juga menambah wawasan	<i>Jiang, Fa</i> , kedisiplinan
Pemberian komisi yang tetap untuk bagian marketing dan penagihan yang menyebabkan adanya perbedaan gaji yang didapatkan antar karyawan	Pemberian <i>reward</i> untuk semua bagian karyawan yang ada namun harus sesuai dengan tanggung jawab yang didapkannya, dan pemberian <i>punishment</i> ketika karyawan tidak dapat mencapai target tertentu.	Dengan adanya <i>reward</i> karyawan lebih termotivasi dan <i>punishment</i> agar karyawan lebih mematuhi peraturan yang ada	<i>Jiang</i> , kepemimpinan yang efektif yaitu tulus hati dan disiplin
Interaksi informal	Karyawan dapat lebih mudah mengemukakan ide/pendapat apabila terjadi komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahan. Hubungan antara sesama karyawan dapat terjalin dengan harmonis apabila sosialisasi terjalin dengan baik.	Karyawan tidak dapat bersosialisasi dengan baik sehingga tidak akan memberikan kontribusi yang banyak bagi badan usaha	<i>Jiang</i> dan <i>Fa</i> , pemimpin yang efektif
<i>Action Accountability</i>	Karyawan dapat lebih disiplin	Karyawan tidak menjalankan tugasnya dengan baik jika tidak adanya tingkat kedisiplinan	<i>Jiang</i> , kedisiplinan
Dimensi kerja	Karyawan dapat bekerja sesuai dengan keinginan badan usaha.	Karyawan tidak bekerja sesuai dengan keinginan badan usaha	<i>Jiang, Tao</i> , pemimpin yang efektif. Kitab <i>Detail Assessment and Planning, Strategic Attack, Waging War</i>
Ukuran dan target kinerja	Target harus jelas.	Karyawan tidak akan termotivasi untuk mencapai target. Menjadi beban kerja bagi	<i>Jiang, Fa, Tian, Di</i> , pemimpin yang efektif. Kitab

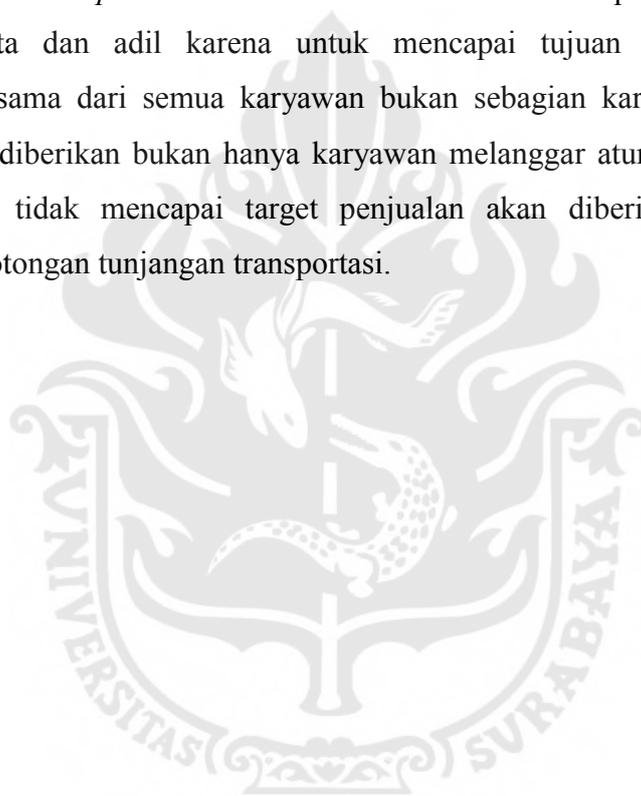
		karyawan	<i>Detail Assessment and Planning, Strategic Attack, Waging War</i>
<i>Reward and punishment</i>	Pemberian reward harus adil dan merata. Penilaian bukan hanya berdasarkan prestasi kerja tetapi faktor lain seperti kedisiplinan.	Karyawan tidak merasa adil, kurangnya motivasi karyawan.	<i>Jiang, kedisiplinan, tulus hati. Kitab Detail Assessment and Planning</i>

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dan saran yang diberikan atas temuan-temuan penting tersebut adalah:

1. *Formal Preaction Reviews*. Standar kerja yang diterapkan dalam badan usaha kepada karyawan cukup baik dan badan usaha perlu memberikan tambahan *training* kepada karyawan. *Training* sangat diperlukan karena dapat meningkatkan *skill/keahlian* atau keterampilan karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya.
2. Interaksi informal karyawan perlu ditingkatkan agar segala ide dan pendapat dari karyawan dapat menjadi sumber atau informasi yang penting bagi badan usaha. Dalam interaksi ini diperlukan sosok *Jiang* yang memiliki kebajikan dengan maksud menjalin komunikasi yang efektif antara pimpinan/manajer dengan karyawan.
3. *Action Accountability* Budaya kerja yang ditetapkan oleh badan usaha diharapkan karyawannya dapat mengikutinya, karena dengan mengikuti budaya kerja yang baik dapat diberikan *reward* dan sebaliknya *punishment* diberikan jika karyawan melanggar aturan.
4. *Redudancy*. *Redudancy* diterapkan secara baik sehingga jika terdapat karyawan yang tidak masuk kerja dalam jangka waktu tertentu, sebaiknya badan usaha menambah/mengganti karyawan tersebut, agar tidak terjadi penambahan beban kerja.
5. Dimensi kerja. Diperlukan adanya *Fa* yang tepat dan sosok *Jiang* yang efektif pada *Fa*, badan usaha dapat menetapkan strategi untuk mencapai tujuan dan *Jiang*, agar strategi tersebut dijalankan dengan disiplin dan dimensi kerja dapat berjalan dengan baik.

6. *Measuring performance.* Penilaian terhadap karyawan perlu diadakan. Penilaian tersebut bukan hanya berdasarkan prestasi kerja, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor lain seperti, apakah karyawan selama bekerja sudah mengikuti aturan dengan baik.
7. *Setting performance targets.* Target yang diberikan oleh kepada devisi/manajer harus disesuaikan, agar target tersebut dapat dicapai oleh karyawan. Target yang terlalu tinggi dapat menjadi beban dan karyawan tidak termotivasi untuk mencapainya.
8. *Reward and punishment.* *Reward* harus diberikan kepada karyawan secara merata dan adil karena untuk mencapai tujuan diperlukan adanya kerjasama dari semua karyawan bukan sebagian karyawan. *punishment* juga diberikan bukan hanya karyawan melanggar aturan tetapi karyawan yang tidak mencapai target penjualan akan diberikan sanksi seperti pemotongan tunjangan transportasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- American Institute of Certified Public Accountants, Inc. dan Maisel, Lawrence S., 2001, *Performance Measurement Practices Survey Results*, American Institute of Certified Public Accountants, Inc., New Jersey
- Ames, Roger. 2002. *Sun Tzu The Art of Warfare*. Lucky Publishers: Batam Centre
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control Systems Twelfth Edition*. Singapore: McGraw-Hill
- Efferin, Sujoko dan Soeherman, Bonie. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia
- Gibson, dkk. 1997. *Manajemen* (Terjemahan). Edisi ke-9 Jilid 2. Jakarta: penerbit Erlangga
- Giles, Lionel. 1910. *Sun Tzu on the Art of War*. Oxford University Press 11th Printing.
- Maciariello, Joseph A., and Calvin J. Kirby, 1994. *Management Control System*. 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall, inc., Englewood Cliffs, New Jersey
- Mazars. 2015. *Employee Motivation Survey*. (Online)  
<http://www.mazars.ie/Home/News/Publications/Surveys-Studies/External-Employee-Motivation-Surveys/Employee-Motivation-Survey-2015>  
diakses pada 18 September 2015
- Merchant, K.A., and Van Der Stede, W.A. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London UK: Prentice-Hall
- Robbins, Stephen P. Dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat
- Soeherman, Bonnie. 2009. *Setiap Hari Itu Perang Bersiaplah Menang*. Jakarta: Gramedia
- The Art of War. [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Art\\_of\\_War](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Art_of_War) diakses 27 Januari 2016
- Wee, Chow Hou. 2010. *Sun Zi Art of War: An Illustrated Translation with Asian Perceptives and Insights*. Singapore: Pearson Education
- Wikipedia. 2007. *Sun Zi*. [https://id.wikipedia.org/wiki/Sun\\_Zi](https://id.wikipedia.org/wiki/Sun_Zi) diakses pada 10 September 2015
- Yeh, C.Y.L., and Feng, C.L. 2012. *A Cross-level Analysis Organizational Creativity Climate and Perceived Innovation: The Mediating Effect of Work Motivation*. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 15, No. 1, pp. 55-76