

## ANALISIS KRITIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BERBASIS NILAI CONFUCIUS PADA PT X (孔子)

Cynthia Ciptadi, Sujoko Efferin

Universitas Surabaya

Email korespondensi: cynthiaciptadi8@gmail.com

### *Abstract*

*Management control system is a system that designed for social, culture, politics and economics which is used by managerial to be in accordance employee's behavior with company's goals and to manage relationship for internal or external parties, and to be more proactive because it is designed for preventing management problems, before the problem can be a threat to company. However, during the execution, it will not be able to escape from management control problems. One of the core factor can be a problem that is human resources that related to ethical problems. Confucius (Kongzi 孔子) is a philosopher and prominent teacher whom develop the root of Chinese culture, so that he was recognized as "China's First Teacher". Confucius really prioritized about ethics (Daxue 大学), self-cultivation and government, that's why his philosophy still relevant until now. With qualitative approach and applied research, this paper attempts to discuss about management control problems and the result of this paper are solutions to solve the problems based on Confucius's values. Data collection is done by observation, interviews with management of PT X, analysis of documents and other literatures.*

**Keywords :** *Confucius; Confucianism; Management Control System; Ethics*

### 1. PENDAHULUAN

Confucius merupakan salah satu guru yang terkenal di Tiongkok yang hidup pada 551 – 479 BC yang dilahirkan pada hari ke 27 bulan lunar ke 8 tahun 551 di Desa Chang Ping, negara bagian Lu provinsi Shandong (di Asia Timur dan Taiwan setiap tanggal 28 September yaitu hari kelahiran Confucius diperingati sebagai hari guru). Confucius bahkan dianggap sebagai guru pertama di Tiongkok dimana standar dan nilainya masih relevan bagi budaya Tiongkok (Rarick, 2007) serta mementingkan moralitas pribadi dan pemerintahan yang berdasarkan sifat-sifat tradisional Tiongkok. *Konfusianisme* menjadi salah satu budaya di Tiongkok yang berasal dari ribuan tahun lalu dan sampai sekarang masih secara simultan berpengaruh terhadap budaya dan etika dalam perusahaan dimana mengedepankan budaya humanis, keadilan, harmonisasi, rasat dan kejujuran (Zhu & Yao, 2008). Dalam Dinasti Ming dan Qing, ajaran dari Confucius diadopsi sebagai kurikulum inti dalam kerajaan yang mengajarkan kepemimpinan dan manajemen (Ng & Seow, 2010). Bahkan, *Konfusianisme* telah diidentifikasi sebagai faktor budaya utama yang menjelaskan kesuksesan ekonomi (*Economic Miracle*) terhadap lima negara di Asia yang biasa disebut dengan *Asia Five Dragon* yaitu Hongkong, Japan, Singapore, Korea Selatan, dan Taiwan (Chen dan Chung, 1993). *Konfusianisme* yang menekankan pengolahan diri dalam tingkat personal inilah yang dapat bertahan sekian lama dan dihormati serta menyebar ke seluruh tingkatan dan tetap ada dalam dunia modern. Sistem pengendalian manajemen yang telah dirancang dengan baik oleh perusahaan, bisa saja terdapat berbagai hambatan yang menimbulkan

permasalahan, salah satunya terkait dengan sumber daya manusianya. Melihat hal ini, peneliti tertarik untuk merancang sistem pengendalian manajemen berbasis *Konfusianisme* dimana nilai-nilai *Confucius* sangat menekankan pada hubungan antar sesama serta pengembangan etika yang akan digunakan untuk menyelesaikan masalah terkait sistem pengendalian manajemen di PT. X

### **Sistem Pengendalian Manajemen**

*Management control system* atau sistem pengendalian manajemen didefinisikan sebagai suatu sistem dalam lingkungan sosial, budaya, politik serta ekonomi yang digunakan oleh pihak manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dan untuk mengelola hubungan pihak internal dan eksternal. (Efferin dan Hopper, 2007). Menurut Merchant and Stede (2007), menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu fungsi yang kritis dalam suatu organisasi, karena apabila sistem pengendalian manajemen yang diterapkan gagal maka dapat membawa perusahaan ke dalam kerugian keuangan yang besar dan reputasi yang buruk. Sistem pengendalian manajemen yang baik akan menyelesaikan beberapa masalah seperti pencurian, *fraud* maupun *error*. Menurut Merchant dan Stede (2007) terdapat permasalahan yang menyebabkan dibutuhkan pengendalian. Tiga masalah dalam pengendalian yaitu :

a. Lack of Direction (Tidak tahu)

Beberapa karyawan menunjukkan kinerja yang kurang bagus dikarenakan mereka tidak tau apa yang diinginkan oleh perusahaan dari mereka. Ketika kurangnya arahan ini terjadi, kinerja pun akan jauh dari yang di harapkan. Hal ini dapat terjadi karena tidak adanya penetapan tujuan yang jelas dalam perusahaan.

b. Motivational Problem (Tidak Mau)

Meskipun karyawan memahami apa yang mereka lakukan, tetapi ada beberapa yang bekerja yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan, dikarenakan masalah dalam motivasi. Kebanyakan, namun tidak semua, karyawan terkadang bertindak berdasarkan apa yang dia mau dan kepentingannya, tetapi dibebankan pada perusahaan. Ekstrimnya, akan muncul perilaku yang tidak terarah seperti *fraud* yang dilakukan oleh karyawan seperti pencurian, menggunakan sumber daya organisasi dengan ilegal dan tindakan *fraud* lainnya.

c. Personal Limitation (Tidak Mampu)

Masalah dalam pengendalian yang terakhir yaitu *personal limitation*. Beberapa karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja, tetapi mereka tidak mampu bekerja dengan baik dikarenakan keterbatasan tersebut. Hal ini dapat disebabkan karena kurangnya *intelligence*, pelatihan, tenaga / stamina ataupun pengetahuan terkait pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, *personal limitation* di sebabkan karena kurangnya informasi atau pengetahuan. Banyak permasalahan dari sistem pengendalian manajemen dikarenakan karyawan tidak mendapatkan informasi sehingga tidak mampu mengerjakan dengan baik

### ***Konfusianisme***

Budaya Tiongkok sangat jauh berbeda dengan budaya Amerika dalam beberapa dimensi. Budaya Amerika cenderung individualisme, sedangkan dalam budaya Tiongkok menganggap

bahwa komunikasi antar anggota merupakan hal yang jauh lebih baik daripada kata-kata yang tertulis. Tiongkok cenderung menghindari ketidakpastian dan hal yang tidak nyaman daripada Amerika. Budaya Tiongkok dianggap lebih intuitif, saling bergantung, menguasai diri, implisit dan sabar. Sedangkan budaya Amerika cenderung rasional, agresif, independen, eksplisit dan tidak sabar (Xing, 1995). Menurut Li dalam jurnal *Cultural Foundations of Learning: East and West* tahun 2013 membagi ada 3 tradisi spiritual yaitu Taoism, Buddhism dan Konfusianisme. Confucius berfokus bagaimana perilaku seseorang bukan dari apa yang dikatakan serta bagaimana seseorang memahami, menilai dan mempraktikkan tindakan bermoral dan terus mengembangkannya. *Konfusianisme* sering ditafsirkan kembali oleh Asia Timur untuk mencari nilai-nilai yang lebih khusus yang diakibatkan karena pengaruh yang tidak menyenangkan dari budaya barat (Tu, 1995). *Konfusianisme* merupakan bentuk dari suatu agama, cabang dari etika, maupun sekolah filsafat. *Konfusianisme* memegang pengaruh yang kuat terhadap seluruh aspek kehidupan di Asia Timur dan secara konsisten diterapkan serta dimodifikasi oleh Asia Timur sesuai dengan kebutuhan. Ajaran Buddha dan Tao juga dikenal juga memberikan dampak terhadap budaya Asia. Tetapi, *Konfusianisme* dianggap yang paling mempunyai pengaruh dalam pembentukan perilaku dalam keluarga maupun dalam komunitas (Park dan Cho, 1995). Hal ini diungkapkan juga oleh Neville (2000) dalam Boston *Konfusianisme* yang menyatakan bahwa *Confucianism* bukan satu-satunya filsafat dalam China, ada beberapa filsafat besar lain seperti *Buddhism* dan *Daoism*, tetapi *Konfusianisme* diperkenalkan sebagai salah satu ajaran yang berpengaruh terhadap setiap aspek kehidupan.

#### ***The Five Relationship and The Five Virtues***

Salah satu aspek penting dalam *Konfusianisme* adalah hubungan (*relationship*) yaitu hubungan dengan atasan, orang tua, suami istri, orang yang lebih tua (dari sisi usia) dan teman-teman. *Confucianism* sangat berfokus pada hubungan sosial yang baik. Meskipun ajaran Confucius tidak mengarahkan langsung untuk organisasi bisnis, tetapi hubungannya memmanifestasikan organisasi bisnis itu sendiri. Adapun 5 hubungan yang diajarkan oleh Confucius yaitu :

- *Loyalty between King and Subject*

Dalam prinsip ini, Confucius mengajarkan bahwa seorang pemimpin harus bertindak dengan baik dan adil kepada bawahannya untuk mendapatkan loyalitas. Dalam organisasi, karyawan diharapkan dapat loyal dan berbakti pada organisasinya, dan sebaliknya suatu organisasi harus menaruh perhatian terhadap karyawan. Dalam penelitian Rarick *et.al* (2007), karyawan yang bekerja di perusahaan Tiongkok merasakan organisasi yang paternalistik, karena disediakan berbagai macam fasilitas seperti perumahan, rekreasi, perawatan anak dan manfaat lain yang tidak pada umumnya ditemui di perusahaan lain.

- *Relationship between Father and Son*

Confucius mengajarkan hubungan spesial antara ayah dan anaknya. Seorang ayah harus menuntun anaknya dan seorang anak harus menurut pada ayahnya. Sama

seperti seorang ayah, manajer seharusnya juga menasihati, mengajarkan dan memberikan arahan kepada karyawannya. Dalam penelitian Rarick *et.al* (2007) menyatakan bahwa Manajer di Tiongkok yang bertindak sebagai mentor seperti hubungan ayah dan anak akan menjadi *role mode* yang positif dalam suatu organisasi.

- *Duty between Husband and Wife*

Prinsip ini didedikasikan untuk hubungan antara suami dan istri. Dimana menurut Confucius merasa bahwa seharusnya perempuan hanya berada dirumah dan tidak diperkenankan dalam pengambilan keputusan. Perempuan tidak seharusnya menduduki posisi yang penting dalam sebuah birokrasi dan hal ini masih terjadi disekitar kita. Tetapi, jika diartikan dari sisi positif nya, bahwa setiap organisasi harus menentukkan peran yang ada dalam organisasi. Prinsip ini mengajarkan bagaimana seluruh karyawan dalam organisasi harus mempunyai kewajiban dan perannya masing-masing agar dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

- *Obedience to Elders*

Confucius mengajarkan bahwa seharusnya orang yang lebih muda harus memberikan hormat kepada yang lebih tua. Dalam kebudayaan Tiongkok, usia merupakan aspek penting dan usia menentukan mobilitas dalam suatu organisasi. Misalnya, manajer yang lebih muda diharapkan dapat lebih mendengarkan dan menghormati seniornya meskipun manajer tersebut lebih berkualifikasi dan bersabar menunggu gilirannya ketika mengajukan suatu pendapat.

- *Mutual Trust between Friends*

Pada bagian ini, Confucius menekankan pentingnya kerjasama antar orang, artinya jika diterapkan dalam organisasi, karyawan seharusnya bekerja sama untuk menciptakan keharmonisan dalam organisasi. Confucius merasa bahwa ketika seseorang diperlakukan dengan baik dalam satu kelompok dan hal ini akan mendorong keharmonisan dalam kelompok tersebut, maka hasil yang lebih baik dapat di capai.

Selain 5 hubungan terhadap sesama untuk menciptakan keharmonisan dalam organisasi, Confucius mengajarkan 5 ajaran kebajikan yaitu :

- *Ren / Benevolence*

Yang pertama yaitu terkait dengan welas asih atau humanis. Welas asih diartikan sebaagai kebaikan terhadap sesama. Dikutip dalam Efferin (2017) menyatakan bahwa welas asih adalah perasaan turut berempati kepada kegembiraan dan penderitaan pihak lain. Welas asih akan membuat seseorang memiliki kepedulian yang tinggi dan ingin menolong atau turut meringankan penderitaan orang lain. Dalam organisasi, manajer diharapkan dapat membangun suatu hubungan dengan karyawannya agar setiap karyawan dapat mampu bekerja dengan baik dalam kelompoknya masing-masing.

- *Yi / Righteousness*

Salah satu aspek penting dalam ajaran Confucius terkait dengan etika. Yi atau kebenaran; keadilan berarti manajer diharapkan dapat menegakan standar yang tinggi terkait dengan perilaku yang bermoral.

- *Li / propriety*  
Prinsip Li berkaitan dengan hubungan antara atasan, orang tua, suami istri, orang yang lebih tua dan sesama teman seperti yang telah di jelaskan di subbab *The Five Relationship*. Confucius sangat berfokus pada hubungan sosial. Arti kata Li dapat diartikan sebagai ritual yang tidak hanya berkaitan dengan peran maupun perilaku yang tepat tetapi juga tata tertib dan proses lainnya.
- *Zhi / Wisdom*  
Untuk masyarakat Tiongkok, kebijaksanaan merupakan salah satu nilai yang dijunjung tinggi. Kebijaksanaan dan usia sangat dekat hubungannya dengan budaya Tiongkok dan bukan hal yang mengejutkan apabila terdapat perbedaan yang jauh dalam hal gaji. Hal ini menyebabkan orang yang lebih tua akan menduduki posisi yang lebih tinggi dalam suatu organisasi, tidak peduli pada kemampuannya. Tetapi seiring dengan perkembangan Tiongkok di bawah pasar kapitalis, *generation gap* antara senior dan junior tidak sepenuhnya lagi bergantung pada usia.
- *Xin / Trustworthiness*  
Yang terakhir yaitu Xin atau dapat diartikan sebagai dapat dipercaya. Untuk menjadi seseorang yang dapat dipercaya, seorang manajer harus menjelaskan misi organisasi secara jelas kepada anggotanya. Manajer bertanggung jawab untuk memelihara pengendalian dan memastikan seluruh kebijakan perusahaan telah berjalan konsisten sesuai dengan misi perusahaan. Kepercayaan dimulai dari pemimpinnya sendiri dan kepercayaan jauh lebih penting dibandingkan kemampuan maupun kinerja

Low and Ang (2013) menjabarkan prinsip manajemen yang seharusnya diterapkan dalam suatu organisasi berdasarkan Confucius, yaitu sebagai berikut :

Tabel 1. The Confucius Way

<i>Description</i>	<i>The Confucius Way</i>
<i>Planning</i>	Memastikan perencanaan yang efektif, membuat perencanaan strategis dengan bergati-hati dan memastikan efektif dan efisiensi dalam menjual suatu produk maupun jasa (规划, Guīhuà)
<i>Organizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan kedamaian dan keharmonisan dalam organisasi (和平, hé píng)</li> <li>• Menjadi atau mempunyai perilaku yang bermoral (義, yì)</li> <li>• Berintegritas (廉, lián)</li> <li>• Berhati – hati dan menjauhi perbuatan yang memalukan (恥, chǐ)</li> </ul>
<i>Staffing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalitas (忠, zhōng)</li> </ul>
<i>Directing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempunyai rasa welas asih (仁爱, rén ài )</li> <li>• Berbakti (孝, xiào)</li> <li>• Berinteraksi seperti kakak dan adik; persaudaraan (悌, tì)</li> </ul>

Controlling	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menumbuhkan kepercayaan ; kepercayaan akan meminimalkan konflik dalam organisasi ( 信 , xìn)</li><li>• Memastikan karyawan masih bekerja penuh semangat dan bekerja sebagai satu tim ( 禮 , lì)</li></ul>
-------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan objek penelitian yaitu PT X, dimana merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang real estate di Jawa Timur. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang berhubungan dengan aktivitas operasional sehari-hari dari perusahaan ini. Selain itu, penelitian ini bersifat *applied research* dan tujuan penelitian ini adalah *explanatory research*. Adapun pengumpulan data melalui wawancara kepada manajer, supervisor hingga staff, observasi dan analisis dokumen.

## 3. PEMBAHASAN

### Penempatan Karyawan yang Tidak Tepat (*Duty Between Husband and Wife*)

Permasalahan pertama dalam proses perekrutan dan penerimaan karyawan baru yaitu ketidaksesuaian posisi yang dibutuhkan dengan latar belakang pendidikan dari calon karyawan tersebut yang menyebabkan terjadinya permasalahan pengendalian yaitu *motivational problem* dimana karyawan tidak nyaman dengan posisinya sekarang dan *personal limitation* dimana meskipun karyawan tersebut mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja, namun pengetahuan yang dimiliki terbatas karena perbedaan latar belakang pendidikan. Dalam PT. X, seringkali dalam mengisi posisi yang kosong tidak melihat pada kompetensi, kemampuan dan latar belakang pendidikan karyawan. Asalkan karyawan memiliki niat bekerja, akan langsung dimasukan pada divisi yang kosong tersebut. Akibatnya, karyawan yang tidak ahli dibidang pekerjaannya yang diberikan kepadanya akan berakibat pada ketidakmampuan untuk mencapai target yang ditentukan sehingga menyulitkan manajer untuk melakukan evaluasi terhadap karyawannya dan apabila hasil evaluasi rendah akan menurunkan semangat dan motivasi karyawan tersebut dalam pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan yang diajarkan oleh Konfusius yaitu :

*“Bila tidak memegang jabatan diposisi yang berbeda, tidak boleh melampaui jabatannya dan mengintervensi jabatan lain”*

*“Kalau kekayaan dan status sosial terpendang memang bisa diperoleh dengan gampang, meskipun menjadi pengemudi kereta kuda yang berprofesi rendah, aku mau. Kalau tidak bisa mendapat kekayaan dan kedudukan dengan cara yang mudah, lebih baik aku melakukan pekerjaan yang kusukai.”*

*“Kalau posisi tempat duduk tidak benar, tidak duduk.”*

*“Perintahkan rakyat yang tidak pernah dilatih berperang untuk pergi berperang, itu sama saja membiarkan mereka mati percuma di medan perang.”*

Makna dari pernyataan Confucius dapat diartikan apabila seseorang tidak mempunyai kemampuan di posisi tertentu, maka seharusnya dia tidak boleh ditempatkan posisi taupun jabatan yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Karena, salah satu prinsip dari Confucius yaitu menciptakan harmonisasi melalui nilai Ren yang berarti welas asih. Welas asih akan membuat seseorang memiliki kepedulian yang tinggi dan ingin menolong atau turut meringankan penderitaan orang lain. Dengan menempatkan karyawan tidak pada posisi yang diinginkan atau tidak sesuai dengan kemampuannya, maka akan menciptakan penderitaan bagi diri karyawan itu sendiri yang akan memengaruhi kinerja karyawan di PT. X.

### ***Job Description Yang Tidak Jelas dan Belum Mempunyai Key Performance Indicator (Relationship between Father and Son)***

Permasalahan kedua yaitu *job description* karyawan yang tidak diinfokan secara menyeluruh dan belum mempunyai *key performance indicator*. Permasalahan ini berkaitan dengan masalah pengendalian yaitu *motivational problem*, dikarenakan karyawan tidak mengetahui secara jelas pekerjaannya dan tujuan dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Menurut pandangan Confucius, cara mengelola rakyat (dalam badan usaha disebut dengan karyawan) dengan benar yaitu dengan menyejahterakan rakyat terlebih dahulu, kemudian mendidik mereka, supaya jangan ada yang buta huruf. Melatih rakyat agar memiliki kemampuan berperang sebelum berperang adalah persyaratan mutlak yang diperlukan. Sebaliknya kalau rakyat yang tidak dilatih berperang diperintahkan untuk pergi berperang, itu sama saja membiarkan mereka mati sia-sia.

Dalam suatu badan usaha, *job description* harus dijelaskan dengan jelas kepada karyawan agar mampu memahami apa yang menjadi tanggung jawabnya dan apa saja yang harus dia lakukan pada saat awal masuk dan perlu dilakukan *refresh* kembali terkait *job description* mereka pada periode tertentu. Selain itu, dengan adanya *key performance indicator* akan membantu karyawan untuk memahami apa saja atau target yang harus di capai dalam 1 tahun, sehingga karyawan selalu termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.

### ***Kurangnya Motivasi Dalam Bekerja (Loyalty Between King and Subject)***

Permasalahan pertama dalam aktivitas ini adalah kurangnya motivasi dalam bekerja atau *motivational problem*. Jika berdasarkan hasil wawancara dan observasi, sebenarnya karyawan yang berkaitan dalam proses ini merupakan karyawan yang mampu dan latar belakang pendidikannya sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya. Namun ada beberapa faktor yang menyebabkan karyawan dalam divisi ini malas terutama pada bagian gudang yaitu dikarenakan gaji yang kecil dan bonus yang tidak menentu diberikan kepada karyawan. Beberapa pandangan Confucius terkait permasalahan ini adalah sebagai berikut :

*“Berusahalah menyelesaikan pekerjaan tanpa menuntut jasa, bukankah itu menjunjung tinggi kebajikan?”*

*“Bila karena amarah sesaat tidak mampu mengendalikan emosi, hingga melupakan diri dan keluarganya apakah itu bukan perbuatan yang bodoh?”*

Karena menurut Confucius, seorang Jun Zi tidak akan mempersoalkan apabila makanan itu mewah dan lezat atau tidak, juga tidak menuntut tempat tinggal yang layak. Cara kerjanya cepat dan cekatan, bicaranya hati-hati dan tidak sembarangan. Dia suka belajar pada orang yang punya kebajikan untuk dijadikan contoh teladan, dia selalu ingin memperbaiki kekurangan dan kesalahannya. Selain itu, Confucius juga mengajarkan untuk mengelola pemerintahan dengan baik yaitu :

*“Terlebih dahulu buat rakyat disekitar hidup nyaman dan sejahtera maka rakyat dari negara tetangga yang jauh bisa datang bergabung.”*

### ***Fraud Dalam Divisi Pembelian (Loyalty between King and Subject)***

Salah satu permasalahan utama dalam bagian pembelian yaitu terjadinya kecurangan pada saat pengadaan barang dimana terjadi pencurian aset badan usaha. Jika dikaitkan dengan teori dalam audit, *Fraud* terjadi dikarenakan ada 3 faktor yang dikenal dengan *Triangle Fraud* yaitu karena adanya *pressure* (adanya dorongan untuk melakukan tindakan *fraud* yang bisa berasal dari orang itu sendiri ataupun kalangan eksternal), *opportunity* (adanya peluang untuk melakukan tindakan *fraud* yang dikarenakan sistem pengendalian manajemen yang kurang memadai) dan rasionalisasi dalam melakukan tindakan *fraud*. Dalam PT. X ini *fraud* terjadi dikarenakan adanya dorongan dari karyawan itu sendiri untuk mendapatkan keuntungan pribadi dengan memanfaatkan celah dari sistem pengendalian manajemen yang diterapkan saat ini. Menurut hasil wawancara dari divisi pembelian, karyawan melakukan tindakan ini dikarenakan gaji yang kecil dan tidak ada penghargaan dalam bekerja, sehingga memanfaatkan kerja sama dengan supplier untuk melakukan tindakan pencurian aset badan usaha berupa uang. Tindakan ini tentu saja sangat bertentangan dengan ajaran Confucius yang menjunjung tinggi nilai kejujuran, seperti yang dikatakannya :

*“Perbuatan yang hanya berdasarkan mencari keuntungan pribadi akan dibenci banyak orang.”*

Hal ini bertentangan dengan salah satu prinsip yang dipegang oleh Confucius yaitu Xin atau dapat diartikan sebagai dapat dipercaya, sesuai dengan pernyataan Confucius yang menyatakan bahwa :

*“Seseorang yang tidak serius dalam bekerja, kewibawaan nya akan jatuh. Ini berarti ilmu yang dia dapatkan tidak mantap. Dalam pergaulan masyarakat diperlukan kejujuran dan kata-kata yang bisa dipegang.”*



Bahkan Confucius menyebut tindakan tersebut merupakan kalangan Xiao Ren. Xiao ren merupakan orang dengan moral rendah, selalu memikirkan kepentingan diri sendiri, kata-katanya tidak bisa dipercaya dan sikapnya tidak sopan, selalu mencari kesalahan orang lain dan tidak mau memaafkan orang lain.

### **Tidak Teliti Dalam Pekerjaan**

Permasalahan lain PT. X dalam aktivitas pembelian dan pengadaan barang yaitu tidak teliti dalam pekerjaan. Permasalahan pengendalian dalam aktivitas ini terkait dengan *motivational problem*, dikarenakan karyawan seringkali merasa malas dan tidak mau belajar untuk pekerjaannya sendiri sehingga seringkali terjadi kesalahan-kesalahan input yang terkadang menyebabkan kerugian PT. X dan menghambat pekerjaan PT. X. Confucius sangat menentang sikap malas dan tidak mau belajar, karena dalam ajaran Confucius sendiri sangat menekankan pada pembelajaran yang berkelanjutan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan, seperti yang dikatakan oleh Confucius yaitu sebagai berikut :

*“orang yang tidak suka memupuk kebajikan, tidak mendalami ilmu pengetahuan, tidak peduli mendengar ada yang melanggar keadilan, tidak mau memperbaiki kelakuan yang tidak baik. Itulah yang selalu aku khawatirkan.”*

*“punya kesalahan tidak mau diperbaiki, ini baru dikatakan kesalahan yang sesungguhnya.”*

Karena menurut Confucius, seorang Jun Zi tidak akan mempersoalkan apabila makanan itu mewah dan lezat atau tidak, juga tidak menuntut tempat tinggal yang layak. Cara kerjanya cepat dan cekatan, bicaranya hati-hati dan tidak sembarangan. Dia suka belajar pada orang yang punya kebajikan untuk dijadikan contoh teladan, dia selalu ingin memperbaiki kekurangan dan kesalahannya.

### **Kurangnya Komunikasi Antar Divisi (*Mutual Trust Between Friends*)**

Salah satu aktivitas yang paling utama dalam PT. X adalah penanganan komplain penghuni, karena merupakan salah satu anak perusahaan yang bergerak dibidang real estate maka pelayanan yang diberikan kepada penghuni pun haruslah ditangani dengan baik dan cepat. Namun, pada aktivitas ini seringkali ditemukan masalah pengendalian yaitu *lack of direction* ataupun kurangnya arahan dalam menyelesaikan komplain penghuni yang berakibat pada ketidakpuasan penghuni pada kualitas layanan pada PT. X. seringkali, permasalahan ini terjadi *misscommunication* antara divisi operasional dengan *finance*, dimana divisi operasional seringkali lupa untuk menginformasikan pembayaran untuk perbaikan unit.

Menurut pandangan Confucius, tindakan ini termasuk dalam salah satu dalam empat kejahatan yaitu terlambat menyampaikan perintah, lalu menuntut rakyat menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan, karena dalam Confucius sendiri mengajarkan hubungan antar sesama (*mutual trust between friends*), pentingnya kerjasama antar orang,

artinya jika diterapkan dalam organisasi, karyawan seharusnya bekerja sama untuk menciptakan keharmonisan dan mencapai tujuan dalam organisasi

### **Kurangnya Arahan dari Atasan (*Relationship Between Father and Son*)**

Permasalahan pengendalian manajemen yang pertama dalam aktivitas penerimaan dan pengeluaran bank yaitu *lack of direction* atau kurangnya arahan sehingga karyawan seringkali bingung dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut hasil wawancara, permasalahan ini seringkali terjadi dikarenakan *chief accounting* yang seringkali terlambat dalam menyampaikan pekerjaan, menuntut pekerjaan karyawan dengan hasil yang sempurna tanpa mengarahkan ataupun membantu karyawan di divisi ini dan tidak mau mendengarkan rekomendasi ataupun saran dari karyawannya.

Menurut Confusius, tindakan atau permasalahan yang terjadi ini termasuk dalam empat hal yang jahat (telah dijelaskan pada Bab 2 Kerangka Teoritis) yaitu memerintah rakyat bekerja tanpa memberitahu mereka sebelumnya, lalu menuntut hasil kerja rakyat, inilah yang dinamakan otoriter dan terlambat menyampaikan perintah dan menuntut rakyat menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan, inilah yang dinamakan seperti maling yang mencuri barang.

Suasana lingkungan kerja seperti ini tentunya menimbulkan ketidakharmonisan hubungan antara atasan dan bawahannya. Padahal, dalam ajaran Konfusius sangat menekankan pada hubungan dan sikap hormat kepada atasan yaitu sesuai dengan prinsip Li berkaitan dengan hubungan antara atasan, orang tua, suami istri, orang yang lebih tua dan sesama teman seperti yang telah di jelaskan di subbab *The Five Relationship*. Ajaran Confucius sangat berfokus pada hubungan sosial, seperti yang dikatakannya yaitu :

*“Murid-muridku, bila sedang berada dirumah, cintailah dan berbaktilah kepada orangtuamu. Saat sedang diluar rumah, hormatilah orang yang berusia lebih tua darimu. Bersikaplah sopan kepada orang dan pastikan ucapanmu dapat dipercaya. Cintailah sesama manusia dan bergaullah dengan orang-orang yang memiliki kebajikan.”*

Hubungan antara atasan dan bawahan ataupun berbakti kepada yang lebih tua ini, secara tradisi masih diterapkan oleh keluarga etnis Tiongkok, karena dalam istilah mandarin ada dikenal dengan Xiang Sheng, dimana Xiang berarti lebih dulu sedangkan Sheng yang berarti dilahirkan. Jadi Xiang Sheng mempunyai arti orang yang dilahirkan lebih dulu, dimana Konfusius mengajarkan agar kita selalu mau merendah dan hormat kepada orang yang lebih tua dan mau menghormati dia yang lebih berpengalaman.

### **Penyelewengan Jam Kerja (*Obedience to Elders*)**

Permasalahan utama dalam sumber daya manusia dan sulit dikendalikan yaitu penyelewengan jam kerja, dimana seringkali terlihat karyawan PT. X yang tidur, main game pada saat jam kerja berlangsung, santai-santai tidak pada tempat kerjanya serta penyalahgunaan

sistem HRD yang telah diterapkan oleh PT. X. Berdasarkan hasil analisis, masalah ini terjadi dikarenakan kurangnya *controlling* dari masing-masing atasan divisi yang bertanggung jawab, sehingga karyawan mempunyai kesempatan untuk memanfaatkan jam kerja untuk kepentingan pribadi.

Tindakan ini tentunya sangat bertentangan dengan nilai Confucius yaitu terkait dengan kejujuran (Xin). Confucius sangat menjunjung tinggi nilai kepercayaan dan nilai kepercayaan ini harus dipraktikkan oleh atasannya dulu. Untuk menjadi seseorang yang dapat dipercaya, seorang manajer harus menjelaskan misi organisasi serta peraturan yang berlaku secara jelas kepada anggotanya. Manajer bertanggung jawab untuk memelihara pengendalian dan memastikan seluruh kebijakan perusahaan telah berjalan konsisten sesuai dengan misi perusahaan. Kepercayaan dimulai dari pemimpinnya sendiri dan kepercayaan jauh lebih penting dibandingkan kemampuan maupun kinerja

#### **Tidak Konsisten dalam Memberikan Hukuman (*Loyalty Between King and Subject*)**

Salah satu bentuk pengendalian manajemen untuk mengatur perilaku karyawan yaitu dengan memberikan penghargaan maupun hukuman bagi yang melanggar peraturan PT. X. Dalam PT. X sendiri mempunyai penilaian-penilaian dalam memberikan hukuman tergantung dari tingkat kesalahannya, berupa surat peringatan hingga pemutusan hubungan kerja. Namun, pemberian hukuman ini tidak benar-benar diterapkan oleh PT. X karena adanya rasa sungkan oleh HRD PT. X untuk memberikan surat peringatan kepada sesama rekan kerja dan adanya perasaan takut apabila karyawan tersebut resign setelah diberikannya hukuman tersebut. Akibatnya, karyawan dalam PT. X merasa bahwa surat peringatan tersebut hanya ancaman belaka dan tidak benar-benar diterapkan, sehingga seringkali karyawan berperilaku tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh PT. X. Menurut pandangan Confucius dalam permasalahan ini menyatakan bahwa :

*“Bila suatu negara dikelola berdasarkan hukum, hukuman mampu mencegah rakyat agar tidak melanggar hukum, karena itu, rakyat hanya takut melanggar atau berusaha menghindari dari jeratan hukuman. Tetapi, didalam hati rakyat belum menyadari bahwa melanggar hukum itu perbuatan yang memalukan.”*

Meskipun ajaran Confucius mengatur hubungan antar sesama, namun bukan berarti tidak ada hukuman bagi yang melanggar peraturan. Pemberian hukuman dibuat dengan tujuan untuk menciptakan perilaku karyawan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Penerapan hukuman yang tidak konsisten ini menyebabkan karyawan PT. X menjadi “masa bodoh”, karena mempunyai asumsi bahwa HRD tidak akan berani memberikan surat peringatan kepada mereka.

#### **Tidak Ada Pengulangan Pembelajaran (*Relationship between Father and Son*)**

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan kinerja karyawan yang secara terus menerus yaitu adanya pengulangan pembelajaran. Namun salah satu permasalahan utama terkait

dengan sumber daya manusia yaitu tidak ada pengulangan pembelajaran terkait pekerjaan masing-masing karyawan atau *update* pengetahuan baru. Hal ini menyebabkan masalah pengendalian manajemen yaitu *motivational problem*, karena karyawan merasa tidak ada penambahan pengetahuan dan pekerjaan yang dilakukan hanya itu-itu saja. Hal ini sesuai dengan yang diajarkan oleh Confucius yang berbunyi demikian :

*“Pelajaran perlu diingat ulang kembali setiap hari agar tidak bisa terlupa. Bukankah belajar adalah hal yang menyenangkan? Bila ada kawan datang dari jauh, ingin belajar bersama, bukankah juga hal yang menyenangkan? Bila ada orang yang tidak mengetahui pengetahuanku, aku tidak akan merasa tersinggung dan juga tidak menyalahkan orang itu. Bukankah ini adalah perilaku seorang Jun Zi?”*

*“Belajar selalu tidak ada habisnya. Yang perlu dikhawatirkan adalah kalau semua yang sudah dipelajari hilang”*

Ajaran Confucius, selain menekankan pada hubungan antar sesama dan sikap kejujuran yaitu banyak belajar. Menurut Confucius, belajar merupakan hal yang menyenangkan dan banyak belajar dapat menjadi alat agar orang mampu menjalankan hidup yang lebih baik lagi dan mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya, karena tujuan dari belajar itu sendiri yaitu untuk menambah pengetahuan dan pengembangan diri agar bisa memberikan manfaat dan berguna di masyarakat.

### **Saling Bermusuhan antar Divisi (*Mutual Trust between Friends*)**

Salah satu permasalahan lama dalam PT. X yaitu hubungan yang tidak harmonis antar rekan kerja terutama antara divisi operasional dengan divisi *finance*. Menurut hasil wawancara dan observasi, hubungan yang tidak harmonis ini disebabkan oleh seringkali terjadinya permasalahan pekerjaan yang melibatkan antara dua divisi dan berujung pada saling menyalahkan. Dalam ajaran Confucius ini sendiri menyatakan bahwa :

*“Jun zi mau bersahabat dengan siapa saja dan tidak mementingkan diri sendiri dalam pergaulan. Dalam berteman Xiao Ren hanya mementingkan diri sendiri dan tidak bersahabat dengan siapapun.”*

Dalam ajaran Confucius sangat menekankan hubungan antar sesama yang dituangkan dalam *The Five Relationship* yang telah dibahas dalam Bab II yaitu kerangka teoritis. Bahkan, Confucius menyebut bahwa permasalahan antar divisi ini masuk dalam kategori kalangan *Xiao Ren*, dikarenakan ajaran Confucius sangat menekankan untuk menciptakan harmonisasi antar sesama. Selain itu, Confucius menekankan pentingnya kerjasama antar orang, artinya jika diterapkan dalam organisasi, karyawan seharusnya bekerja sama untuk menciptakan keharmonisan dalam organisasi. Confucius merasa bahwa ketika seseorang diperlakukan dengan baik dalam satu kelompok dan hal ini akan mendorong keharmonisan dalam kelompok tersebut, maka hasil yang lebih baik dapat di capai.

## REKOMENDASI

### *The Right Man on the Right Place*

Salah satu permasalahan dalam PT. X yang dipicu dari ketidaksesuaian latar belakang pendidikannya dengan apa yang dikerjakan dilapangan sehingga menimbulkan kurangnya motivasi dalam bekerja hingga kecurangan (*fraud*). Seperti yang di sampaikan oleh Confucius :

*“Pilihlah orang yang jujur dan berbakat, angkat dia menjadi pejabat. Singkirkan orang yang tidak berbajet dan tidak jujur, dengan demikian rakyat akan mau mengikuti perintah. Kalau mengangkat orang yang tidak berbakat dan tidak jujur sebagai pejabat, pada saat bersamaan dia akan menyingkirkan orang-orang yang jujur dan berbakat. Kalau sudah begitu, rakyat tidak mau mengikuti perintahnya lagi.”*

Kong Zi memberitahu Ai Gong (raja negara Lu) bahwa saat memimpin negara harus memilih dan mengangkat orang-orang yang jujur dan berbakat. Jangan memilih serta mengangkat orang-orang yang tidak jujur dan tidak menguasai bidangnya sebagai pejabat.

Sebaiknya, dalam hal perekrutan karyawan baru, PT. X lebih memperhatikan antara latar belakang pendidikan calon pekerja dengan lowongan pekerjaan yang akan diisi. Dalam perencanaan (*planning*) penerimaan karyawan baru, perusahaan perlu berhati-hati dan mengambil calon karyawan dengan kuantitas, kualitas serta keahlian yang dapat memberikan motivasi di bidangnya (Low & Ang, 2013). Penilaian proses perekrutan karyawan dapat dilakukan dengan cara melihat dari *application form* (biodata, CV karyawan, dll), *aptitude tests*, *psychometric test*, *skill* dan *knowledge test*, *one to one interview*, *panel interview* dan referensi dari pihak luar.

Selain itu, dibutuhkan juga masa percobaan bekerja selama 3 bulan yang digunakan sebagai penilaian apakah perusahaan dapat menilai apakah karyawan tersebut cocok atau layak bekerja sesuai dengan budaya perusahaan perusahaan serta peraturan yang diterapkan misalnya apakah malas bekerja atau rajin bekerja, mau belajar atau tidak dan lain-lain. Dengan diterapkannya proses seleksi yang tepat dan adanya masa percobaan kerja, maka dapat dinilai kualitas suatu sumber daya manusia.

### **Pengulangan Pembelajaran *Job Description* dan Pembuatan *Key Perfomance Indicator***

Permasalahan dalam PT. X seringkali disebabkan karena karyawan yang belum memahami pekerjaan apa saja yang harus dilakukan dan tidak pernah diinformasikan sebelumnya. Confucius percaya bahwa memberikan edukasi akan memberikan *Zhi* atau kebijaksanaan yang mana akan merubah perilaku seseorang dan mendorong mereka untuk hidup bermoral serta menjalin hubungan yang harmonis antar sesama. Dalam PT. X, sebaiknya diadakan pelatihan ataupun edukasi terkait *job description* masing-masing karyawan diawal karyawan tersebut mulai bekerja dalam PT. X. Tidak hanya diawal saja, tetapi perlu diadakan

edukasi kembali lagi, karena menurut Confucius pembelajaran berulang dan diingatkan kembali merupakan hal yang penting :

*“pelajaran perlu diingat ulang kembali setiap hari agar tidak bisa terlupa. Bukankah belajar adalah hal yang menyenangkan?”*

Selain itu, perlu adanya pembuatan *key performance indicator* yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan. Tidak hanya untuk penilaian pimpinan kepada karyawan bersangkutan, tetapi dengan adanya KPI, karyawan dapat memahami apa saja kelebihan dan kelemahannya selama bekerja sehingga dapat menjadi evaluasi untuk meningkatkan kinerjanya. *Key Performance Indicator* (KPI) diibaratkan seperti sendok takaran arak yang digunakan untuk membatasi penggunaan arak agar tidak digunakan secara berlebihan, karena KPI akan menggunakan batasan-batasan yang harus dipenuhi dalam pekerjaannya :

*“Fungsi sendok takaran arak adalah untuk membatasi orang agar tidak minum arak berlebihan. Namun orang awam justru menggunakan sendok takaran arak itu untuk minum banyak sampai mabuk. Oleh karenanya, apakah sendok takaran arak itu sampai sekarang masih berfungsi sebagai alat takar arak?”*

### **Penerapan “*Morning Ritual*”**

Praktik nilai Confucius *Li* yaitu untuk mengajarkan kontrol diri dalam bersikap dan sangat efektif untuk membangun hubungan yang antar karyawan dan salah satunya bisa diterapkan adanya suatu ritual dalam perusahaan. Ritual digunakan untuk memperkuat rasa sosial dan spiritualitas. Permasalahan utama mengapa orang tidak mampu menghayati pekerjaannya sebagai ibadah, lahir dari kenyataan bahwa orang suka membagi dua hidupnya menjadi wilayah sakral (suci) dan wilayah profan (sekuler). Doa, sembahyang, upacara digolongkan sebagai suci; sedangkan makan, minum, bekerja digolongkan sebagai profan. Akibatnya hidup mereka terbelah, terpecah, tidak menyatu tidak integral (Sinamo, 2005). Praktik *Li* dapat diterapkan dengan cara melakukan aktivitas sebelum memulai aktivitas pekerjaan di masing- masing divisi. Selain itu, pada pagi hari diluangkan waktu untuk doa bersama-sama dengan rekan kerja dan diberikan renungan pagi hari untuk menanamkan budi pekerti sebelum memulai aktivitas pekerjaan untuk meningkatkan rasa spiritualitas dan setiap karyawan merasa terpanggil memberikan yang terbaik demi kemajuan perusahaan. Tidak hanya untuk perusahaan, pada saat *morning ritual* juga ditambahkan untuk *Ancestor Worship*. Penghormatan terhadap leluhur (*Ancestor Worship*) merupakan salah satu dasar pemikiran Confucius terkait dengan penghormatan terhadap yang lebih tua dimana karyawan memiliki kewajiban untuk menghormati dan mengingat mereka yang telah meninggal. Confucius menganggap bahwa ritual sebagai proses untuk meninternalisasi nilai-nilai sosial yang mengarah pada kebajikan dan dapat membentuk karakter seseorang.

### ***Reward, Ceremonials for Newcomers and Retirees***

*Mianzi (face)* merupakan salah satu cara untuk menunjukkan rasa hormat kepada sesama. Normalnya, orang-orang akan memberikan rasa hormat kepada status seseorang dalam suatu lingkungan atau perusahaan. Salah satu untuk mengatasi masalah motivasi pada karyawan adalah dengan cara pemberian penghargaan (*reward*). Pemberian penghargaan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi serta kerja sama antar karyawan. Penghargaan dapat diberikan berupa bonus tahunan atau dengan diberikan gelar “*The Best Employee*” dengan memasang foto ataupun biodata serta penjelasan singkat terkait prestasi yang dicapai oleh karyawan bersangkutan, sehingga diharapkan dapat menimbulkan kebanggaan tersendiri atas prestasi yang telah dicapainya. Dengan adanya pemberian penghargaan ini, karyawan dapat meningkatkan kinerja nya karena kerja keras karyawan dihargai oleh perusahaan.

Selain itu, tidak hanya untuk karyawan yang sudah lama bekerja yang mendapatkan penghargaan, tetapi untuk karyawan baru dan yang pensiun juga harus disambut. Penyambutan untuk karyawan baru menandakan permulaan dari bergabungnya karyawan menjadi keluarga dalam PT. X dan membuat karyawan baru tersebut merasa disambut dengan baik. Untuk karyawan pensiun juga diadakan acara perpisahan sebagai tanda terima kasih atas komitmen dan dedikasinya atas perusahaan.

### ***Paternalistic Leadeship***

Karyawan PT. X harus mampu memahami peraturan dan dapat menjalankannya. *Xin* merupakan faktor penting dalam permasalahan ini. Menjadi dapat dipercaya berarti ketika seorang atasan menyampaikan apa yang akan mereka lakukan.

*“Saat pemerintahan dikelola dengan cara yang benar, ucapan sang pemimpin diikuti dengan perbuatan nyata. Bila pemerintahan dikelola dengan tidak benar, meskipun pengelolaannya terlihat “baik”, ucapannya dinilai rendah dan tidak bermutu.”*

*“Bila orang yang menduduki jabatan tinggi bisa memberi contoh teladan yang baik, rakyat tidak perlu diperintah lagi dan akan menyelesaikan tugas dengan baik serta melaksanakan pekerjaan yang telah diperintahkan. Kalau atasan tidak memberikan contoh yang baik, meskipun sudah diperintah, rakyat tidak akan melaksanakan perintahnya.”*

Seorang pemimpin harus mampu mendorong karyawannya untuk bekerja baik secara individu maupun grup dan menghindari hal-hal yang menentang dari nilai-nilai perusahaan, karena karyawan harus mempunyai komitmen terhadap atasannya. Untuk mendapatkan komitmen tersebut, pemimpin harus lebih memperhatikan karyawannya seperti mengarahkan pekerjaannya, memahami apa yang dibutuhkan ataupun kendala apa saja yang dihadapi dalam bekerja. Pemimpin harus mengarahkan karyawannya dan mendukungnya dalam pengetahuan (*Zhi*), karena kompetitif perusahaan bergantung pada pengetahuan dan bakat dari karyawan dalam perusahaan.

*“Perintahkan rakyat yang tidak pernah berperang untuk pergi berperang, itu sama saja membiarkan mereka mati percuma di medan peperangan.”*

Dari pernyataan tersebut, Kong Zi menjelaskan bahwa cara mengelola masyarakat yang benar yaitu harus dengan menyejahterakan rakyat terlebih dahulu, kemudian mendidik mereka, supaya jangan ada yang buta huruf. Kong Zi sangat menekankan pentingnya pendidikan untuk rakyat.

### **Pengadaan *Self Cultivation of Morality***

Nilai Confucius yang dapat diterapkan untuk mengatasi masalah pengendalian yaitu pemberdayaan diri (*self cultivation / Xiuji*) yang berarti melakukan refleksi diri sendiri untuk memahami diri sendiri. Dalam hal ini, Confucius menganjurkan agar setiap orang membandingkan dirinya dengan yang lainnya untuk dapat melakukan perbaikan. Dalam pengembangan etika manajemen, hal ini menjadi penting dalam praktik pengembangan kepribadian seseorang dengan mempelajari pemikiran dan hati orang lain. Selain itu, dengan merefleksikan diri sendiri dapat meningkatkan praktik etika, dimana seseorang dapat membuat perbandingan hal-hal yang baik dan buruk dari orang lain. Penerapan nilai Confucius ini bisa diadakan suatu organisasi satu tahun sekali, dan dibuat seperti kegiatan seperti *training* ataupun *sharing* yang dapat disebut dengan *Cultivating Training*. Pada saat aktivitas ini, dapat dilakukan aktivitas meditasi untuk meningkatkan perasaan saling peduli dan kesadaran terhadap diri sendiri maupun lingkungan sekitar.

### **Penggunaan *Background Music* di Tempat Kerja**

Confucius percaya bahwa bermain ataupun mendengarkan musik yang tenang (*non-licentius*) dapat membantu karakter moral seseorang. Musik berperan dalam membangun persatuan untuk beberapa budaya nasional dan organisasi. Seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Padmasiri dan Dhammika (2014) dalam *The Effect of Listening Music on Work Performance : A Case Study of Srilanka* dengan membandingkan kinerja karyawan pada saat mendengarkan musik saat bekerja dan tidak mendengarkan musik pada saat bekerja, hasilnya ditemukan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan lingkungan kerja yang nyaman dengan menggunakan musik. Penerapan ini bisa dilakukan dengan memutar *background music* yang tenang dengan volume yang pas agar tidak mengganggu aktivitas karyawan saat bekerja.

### ***Rule wisely and fairly***

Pemimpin yang menginginkan perusahaan yang bersih dan berjalan dengan efektif, maka tidak hanya pemberian hadiah (*reward*) kepada karyawan, tetapi perlu memperhatikan masalah pemberian hukuman kepada karyawan dan dilakukan tanpa diskriminasi. Oleh sebab itu, untuk menjamin apakah hukuman telah berjalan dengan efektif, maka pelaksanaannya harus dilaksanakan dengan konsisten dan tidak berpihak pada satu pihak. Menurut Confucius,



hukuman diibaratkan seperti sendok takaran arak yang digunakan untuk membatasi agar orang tidak menggunakan arak berlebihan :

*“Fungsi sendok takaran arak adalah untuk membatasi orang agar tidak minum arak berlebihan. Namun orang awam justru menggunakan sendok takaran arak itu untuk minum banyak sampai mabuk. Oleh karenanya, apakah sendok takaran arak itu sampai sekarang masih berfungsi sebagai alat takar arak?”*

Dengan diterapkannya hukuman dengan konsisten, maka dapat membatasi perilaku karyawan dan dapat berperilaku sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Pelaksanaan hukuman yang konsisten akan memberikan efek jera dan malu kepada karyawan apabila melanggar peraturan perusahaan :

### ***Work-ethic behavior***

Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi dan pembentukan karakter karyawan yaitu dengan cara mengadakan pelatihan (*training*) untuk karyawan. Dengan diadakannya pelatihan, diharapkan karyawan dapat menjadi lebih dapat memahami mengenai apa yang diinginkan perusahaan dan lebih membantu untuk proses kedepannya. Pelatihan sebaiknya diadakan minimal 1 bulan sekali sesuai dengan kebutuhan dan topik pelatihan yang relevan untuk menciptakan perilaku yang beretika. Untuk pelatihan sendiri dibutuhkan waktu khusus dan yang terpenting yaitu kualitas dari pelatihan dan adanya *feedback* maupun kritik dari orang yang lebih ahli dibidangnya serta komunikasi yang baik pada saat berjalannya pelatihan tersebut. adapun pelatihan yang diadakan tidak hanya terkait dengan pekerjaan dikantor yang bersifat formal, tapi juga mengenai topik lain untuk pengembangan diri karyawan, hubungan terhadap sesama serta sosial berdasarkan nilai Confucius. Adapun pelatihan yang bisa dilakukan untuk badan usaha seperti PT. X terkait dengan *self-development, relation with others* serta *social responsibility*.

### ***Ritualistic group meals***

Hubungan *informal* dalam bisnis di Tiongkok diidentifikasi sebagai salah satu faktor kesuksesan dalam bisnis. *Guanxi* juga mencakup koneksi dengan kewajiban yang sama, nama baik dan hubungan kekeluargaan serta berbagi pengalaman. Untuk mengatasi permasalahan ini, maka PT. X sebaiknya mengadakan kegiatan yang bersifat *non-formal* yang berguna untuk membangun hubungan kekeluargaan antar sesama karyawan PT. X yaitu dengan mengadakan *ritualistic group meals*. *Ritualistic group meals* dengan rekan kerja memberikan kesempatan yang menarik untuk mengakrabkan antar karyawan perusahaan. Misalnya secara rutin mengadakan makan malam bersama ataupun pergi ke tempat hiburan bersama baik dalam kota maupun luar kota diluar jam kerja kantor yang disertai dengan aktivitas yang menghibur dan mempererat hubungan antar karyawan. Selain itu, karyawan PT. X dapat membentuk suatu grup atau klub olahraga untuk membangun hubungan dan kompetisi antar karyawan. Dengan membangun hubungan

personal antar karyawan maka akan menciptakan kedamaian dan harmonisasi yang berkaitan dengan nilai Konfusianisme yaitu rasa hormat (*Li*) dan persaudaraan (*ti*), serta dengan adanya praktik persaudaraan ini maka secara spontan akan menimbulkan perasaan untuk saling membantu satu dengan yang lain dan semua karyawan akan bahagia (Low & Ang, 2013).

#### 4. KESIMPULAN

Dari pembahasan yang telah dijabarkan, maka kesimpulan dari penelitian ini yaitu :

Tabel 2. Nilai Konfusianisme yang Terkait

Permasalahan	Saran Perbaikan	Nilai Konfusianisme yang Terkait
Penempatan posisi karyawan yang tidak tepat ( <i>Planning</i> )	Pada saat perekrutan, sebaiknya menempatkan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikannya serta pengalamannya.	<i>Li</i> (禮), <i>Guīhuà</i> (规划)
<i>Job Description</i> Yang Tidak Jelas dan Belum Mempunyai <i>Key Perfomance Indicator(Directing)</i>	sebaiknya diadakan pelatihan ataupun edukasi terkait <i>job description</i> masing-masing karyawan diawal karyawan tersebut mulai bekerja dalam PT. X. Tidak hanya diawal saja, tetapi perlu diadakan edukasi kembali lagi (setahun sekali) agar karyawan tidak lupa.	<i>Zhi</i> (智)
Kurangnya Motivasi Dalam Bekerja ( <i>Controlling</i> )	Pemberian penghargaan kepada karyawan berupa bonus tahunan ataupun bonus tahunan atau dengan diberikan gelar “ <i>The Best Employee</i> ” dengan memasang foto ataupun biodata serta penjelasan singkat terkait prestasi yang dicapai oleh karyawan bersangkutan.  Penerapan <i>background music</i> bisa dilakukan dengan memutar <i>background music</i> yang tenang dengan volume yang pas agar tidak mengganggu aktivitas karyawan saat bekerja	<i>Zhi</i> (智), <i>Li</i> (禮)
Fraud Dalam Divisi Pembelian ( <i>Organizing</i> )	Penerapan <i>Morning Ritual</i> yaitu pada pagi hari diluangkan waktu untuk doa bersama-sama dengan rekan kerja dan diberikan renungan pagi hari untuk menanamkan budi pekerti serta <i>ancestor worship</i> yaitu penghormatan terhadap yang lebih tua dimana karyawan memiliki kewajiban untuk menghormati dan mengingat mereka yang telah meninggal.	<i>Yi</i> (義), <i>Chi</i> (恥), <i>Lien</i> (廉)
Tidak Teliti Dalam Pekerjaan	Pelaksanaan hukuman harus dilaksanakan dengan konsisten dan tidak berpihak pada satu pihak sesuai yang telah ditetapkan dalam peraturan	<i>Yi</i> (義)
Kurangnya Komunikasi Antar Divisi ( <i>Organizing</i> )	Pengadaan kegiatan informal diluar jam kerja, misalnya makan malam bersama atau melakukan outing diluar kota.	<i>Ren</i> (仁), <i>Li</i> (禮), <i>Ti</i> (悌), <i>Xin</i> (信), <i>he ping</i> (和平)
Kurangnya Arahan dari Atasan	Pemimpin harus lebih memperhatikan	<i>Zhi</i> (智), <i>Li</i> (禮), <i>Zhong</i>

Permasalahan	Saran Perbaikan	Nilai Konfusianisme yang Terkait
( <i>Directing</i> )	karyawannya seperti mengarahkan pekerjaannya, memahami apa yang dibutuhkan ataupun kendala apa saja yang dihadapi dalam bekerja	(忠)
Penyelewengan Jam Kerja ( <i>Organizing</i> )	Pengadaan pelatihan yang tidak hanya berfokus pada pekerjaan, akan tetapi mengarah pada pengembangan etika.	<i>Xin</i> , <i>Chi</i> (恥), <i>Lien</i> (廉), <i>yi</i> (義)
Tidak Konsisten dalam Memberikan Hukuman ( <i>Directing</i> )	Pelaksanaan hukuman harus dilaksanakan dengan konsisten dan tidak berpihak pada satu pihak sesuai yang telah ditetapkan dalam peraturan	<i>Yi</i> (義), <i>chi</i> (恥)
Tidak Ada Pengulangan Pembelajaran ( <i>Directing</i> )	Sebaiknya diadakan pelatihan ataupun edukasi terkait <i>job description</i> masing-masing karyawan diawal karyawan tersebut mulai bekerja dalam PT. X. Tidak hanya diawal saja, tetapi perlu diadakan edukasi kembali lagi (setahun sekali) agar karyawan tidak lupa.	<i>Zhi</i> (智)

Sumber : Data primer diolah

Nilai-nilai Konfusianisme telah memberikan kontribusi kepada masyarakat modern terkait dengan etika, moralitas dan tidak berfokus pada hak-hak pribadi individu. Berbagai permasalahan dalam pengendalian manajemen dapat diterapkan nilai-nilai Konfusianisme sebagai bentuk antisipasi ataupun penyelesaian berbagai permasalahan yang ada dalam perusahaan. Berbagai permasalahan seringkali muncul karena adanya permasalahan di sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan itu sendiri dan menyangkut etika serta moral. Oleh sebab itu, nilai-nilai Konfusianisme dapat diterapkan di perusahaan sebagai bentuk perbaikan dari sistem pengendalian manajemen yang sudah ada serta menciptakan persatuan dan harmonisasi (天下一家 *tianxia yi jia*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S.Ruky. 2013. Sistem Manajemen Kinerja. Cetakan Ketiga, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ai-Chi Hsu, Hsu-Sheng Chen. 2017. Effect of Managers Illusion of Control and Corporate Governance Structure on the Sensitivity of Investment Cash Flow. *Journal of Economic and Financial Issues*. Vol 7, No 3
- Aurel Brudan, (2010) "Rediscovering performance management: systems, learning and integration", *Measuring Business Excellence*, Vol. 14 Issue: 1, pp.109-123, <https://doi.org/10.1108/13683041011027490>

- CHEN, G.-M., & CHUNG, J. (1994). The impact of Confucianism on organizational communication. *Communication Quarterly*, 42(2), 93-105.
- Chenhall, R.H. and Euske, K.J. (2007), "The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32 No. 7-8, pp. 601–637.
- Chris Durden, (2008) "Towards a socially responsible management control system", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 Issue: 5, pp.671-694
- Cleary, T. (1992). *The essential Confucius*. San Francisco: Harper Collins.
- Colin Scott, (2011) "Management control system support of initiatives for disruptive students", *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 Issue: 3, pp.212-222
- Dermer, J.D., and Lucas, R.G. (1986), "The Illusion of Managerial Control", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.11, pp.471-482.
- Dessler, G. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10 ed.). (P. Rahayu, Penerj.) Jakarta: PT Indeks
- Efferin, Sujoko. Bonnie S. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen : Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta : Elex Media, Gramedia
- Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations, and Society*, 32, 223–262.
- Efferin, Sujoko. 2017. *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*. Jakarta: Yayasan Rumah Peneleh
- Hakim, A. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI* , 165-180
- Hwang, D. B. and Staley, A. B. (2005). "An analysis of recent accounting and auditing failures in the United States on US accounting and auditing in China", *Managerial Auditing Journal*, 20(3), 227-234.
- Irawan, Prasetya, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIALAN Press, Jakarta
- Jurkiewicz CL, Giacalone RA (2004) A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. *Journal of Business Ethics* 49: 129-142.
- Kirby, James. (2016). *Compassion interventions: The programmes, the evidence, and implications for research and practice*. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*
- Lau DC (1979). *Confucius – The Analects (Lun Yu)*, Penguin Group: England
-

- Laughlin, R.C. (1987), "Accounting systems in organisational contexts: a case for critical theory", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12 No. 5, pp. 479-502.
- Louise Lemieux-Charles, Wendy McGuire, François Champagne, Jan Barnsley, Donald Cole, Claude Sicotte, (2003) "The use of multilevel performance indicators in managing performance in health care organizations", *Management Decision* , Vol. 41 Issue: 8, pp.760-770
- Low, Patrick. Ang, Sik-Liong. 2013. *Management, the Confucian Way*. International Research Journals Vol. 4(2) pp. 82-90.
- María J. Sánchez-Expósito. David Naranjo-Gil. 2017. "Effects of management control systems and cognitive orientation on misreporting: an experiment", *Management Decision*, Vol. 55 Issue: 3, pp.579-594
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Merchant, Kenneth A. Stede, Van der Wim A. 2007. *Management Control System : Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education Limited
- Milliman, J., Ferguson, J. J., Trickett, D. and Condemi, B.: 1999, Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual value s-based model. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 (3); pp. 221-233.
- Murtiningsih, Siti. 2005. *Analisis Dampak Guncangan Variabel Makro Terhadap Investasi Bisnis Properti Di Indonesia*. Departemen Ilmu Ekonomi, IPB.
- Neville, Robert. 2000. *Boston Confucianism : Portable Tradition in the Late Modern World*. State University of New York
- Ng ETM, Seow J.2010. Asia Pack Books Pte. Ltd., Singapore.Putman D (2004). *Psychological Courage*, University Press of America Inc., USA
- Niven, Paul R. 2014. *Balanced Scorecard Evolution : A Dynamic Approach to Strategi Execution*. Wiley : New Jersey
- Otley, D. (2016), "The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014", *Management Accounting Research*, Vol. 31, pp. 45–62
- Park, I. H., & Cho, L.-J. (1995). Confucianism and the Korean family. *Journal of Comparative Family Studies*, 26(1), 117-134.
- Pathania, D. K., Nag, A. K., & Pathak, A. D. 2011. Effectiveness Of Performance Appraisal System Of Insurance Sector - A Study Of Himachal Pradesh. *Gurukul Business Review (GBR)* , 19-23
- Rafitas, A. B. 2005. *Kiat Sukses Bisnis Broker Properti*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Rarick, Charles A. 2007. *Confucius on Management : Understanding Chinese Cultural Values and Management Practices*. *Journal of International Management Studies*

- Redding, S. G., & Whitley, R. D. (1990). Beyond bureaucracy: towards a comparative analysis of forms of economic resource coordination and control. In S. R. Clegg & S. G. Redding (Eds.), *Capitalism in contrasting cultures* (pp. 79–104). New York: Walter de Gruyter
- Rosanas, J.M & Velilla, M. (2005). The Ethics of Management Control System : Developing Technical and Moral Values. *Journal of Business Ethics*, No. 57. Pp 83-96
- Sari, Eka Nurmala. Saragih, Fitriani. (2009). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Hotel Berbintang di Kota Medan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis* Vol. 9 No. 2
- Seleshi Sisaye. 2005. "Management control systems and organizational development: New directions for managing work teams", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Issue: 1, pp.51-61
- Shahzadi, et al. 2014. Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, Vol 6 No. 23
- Strauss, E.R., Nevries, P. and Weber, J. (2013), "The development of MCS packages – balancing constituents' demands", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 9 No. 2, pp. 155–187
- Sukirno. 1999. *Beberapa Aspek dalam Persoalan Pembangunan Daerah*. Jakarta: LPFE-UI
- Suryadinata, L. (1978). Confucianism in Indonesia: Past and present. In L. Suryadinata (Ed.), *The Chinese minority in Indonesia: Seven papers*. Singapore: Chopmen Enterprises
- Tu, W. (1995), "The Mirror of Modernity and Spiritual Resources for the Global Community", *Sophia*, 34(1), pp. 79-91.
- Veithzal Rivai, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Wang, Andri. 2012. *The Wisdom of Confucius*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Widener, S.K. 2009. "An empirical analysis of the levers of control framework", *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 32 Nos 7-8, pp. 757-88.
- [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)
- Xing, F. (2005). The Chinese cultural system: Implications for cross-cultural management. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 14-20
- Xu, Z. G. (2000). *The analects of Confucius (Lun Yu Tong Yi)*. Beijing: People's Literatures Publisher (Ren Ming Wen Xue Chu Ban She)

Zhu, Wenzhong. Yao, Yucheng. 2008. On the Value of Traditional Confucian Culture and the Value of Modern Corporate Social Responsibility. *International Journal Business and Management* Vol. 3 No. 2

Zhou K (2005) *A basic Confucius*, Long River Press: USA

Zoe J. Radnor, David Barnes, (2007) "Historical analysis of performance measurement and management in operations management", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 Issue: 5/6, pp.384-396, <https://doi.org/10.1108/17410400710757105>



Nomor: 47968/UN38.7.3/KS.03.03/2019

Surabaya, 5 Agustus 2019

Hal: Pengumuman Penerimaan *Full Paper* (*Letter of Acceptance*)

### **LETTER OF ACCEPTANCE**

Dengan hormat,

Kami berterima kasih atas kesediaan Bapak/ Ibu atas pengiriman paper pada Seminar Nasional Manajemen dan Call Paper (SENIMA 4) dengan judul,

“Analisis Kritis Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Nilai Confucius pada PT X (孔子)”

Berdasarkan hasil blind review dari tim reviewer SENIMA 4, paper Bapak/Ibu dinyatakan diterima.

Dengan diterimanya paper tersebut, pihak panitia mengharapkan Bapak/ Ibu untuk hadir dan mempresentasikan paper yang telah dikirim pada acara SENIMA 4 yang akan diselenggarakan pada:

Hari/Tanggal : Jumat, 5 Oktober 2019  
Waktu : 07.30 – 17.00WIB  
Tempat :Hotel Ibis Styles  
Jln. Jemursari, Surabaya

Para pemakalah dimohon untuk membawa soft file presentasi Power Point (versi 2010 atau di bawahnya).

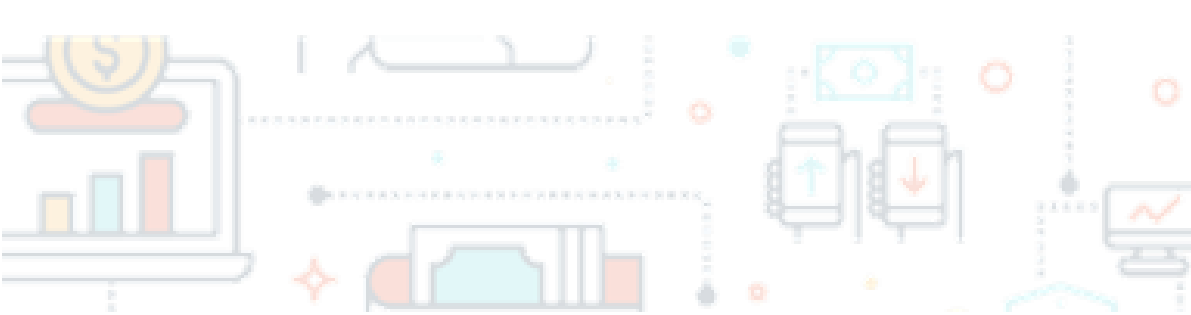
Demikian pemberitahuan ini kami sampaikan. Atas perhatian dan partisipasinya kami mengucapkan banyak terima kasih. Sampai jumpa pada acara SENIMA 4.

Hormat kami,  
Ketua Panitia SENIMA 4




**SENIMA**

**Yuyun Isbanah, S.E., M.S.M.**  
NIP. 198612282014042001







**RUNDOWN KEGIATAN  
SEMINAR DAN CALL FOR PAPER  
(SENIMA 4)**

07.30-08.15	<i>Registration &amp; Coffee Morning</i>
08.15-08.30	<i>Opening Ceremony (Tari Pembuka dan menyanyikan lagu Indonesia Raya dan Mars UNESA)</i>
08.30-08.40	<i>Report from Committee Chairman</i>
08.40-08.50	<i>Opening Speech (Dekan FE dan Rektor UNESA sekaligus membuka acara)</i>
08.50-09.45	<i>Keynote Speech</i>
09.45-11.30	<i>Plenary Session</i>
11.30-13.00	ISHOMA
13.00-15.00	<i>Parallel Session I</i>
15.00-15.30	<i>Coffee Break</i>
15.30-16.30	<i>Parallel Session II</i>
16.30-17.00	<i>Closing Ceremony</i>

