

## RANCANGAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BERBASIS SPIRITUALITAS PADA PT.X TBK

**Tommy Sidharta & Sujoko Efferin**

Universitas Surabaya

Email Korespondensi: tommysidharta23@gmail.com

### *Abstract*

*This research aims to determine the impact of the application elements of spirituality into the management control system in order to improve employee performance and loyalty. The application of spiritual value can be a reference in the management control system in the company. This research was conducted with a qualitative approach with data collection methods through interviews, document analysis and direct observation. The period of data collection is conducted from November 2018 to February 2019. The findings of this study indicate that PT. X performs the implementation of management control systems without any element of spirituality, causing a decrease in employee performance and loyalty. The application of the spirituality element in the control system is expected to be able to provide benefits and change for employees because it is able to raise intrinsic motivation and form a work environment with a positive aura. In this study also explained the weaknesses related to the control system applied by PT. X and recommendations for improvement with elements of spirituality.*

**Keyword:** *Management control system, spirituality, intrinsic motivation*

### **1. PENDAHULUAN**

Seiring dengan perkembangan zaman, perusahaan yang levelnya menengah ke atas mulai menyadari akan pentingnya peran sumber daya manusia yang dimilikinya sebagai salah satu aset paling berharga. Perusahaan perlu memperhatikan bagaimana perilaku para karyawannya agar apa yang dilakukan oleh karyawan telah sesuai dengan tujuan perusahaan. Telah terdapat banyak penelitian yang membahas mengenai loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang tinggi akan bekerja dengan keras, memberikan pelayanan yang baik pada *customer* dan mengurangi *turn over* karyawan, hal tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Masakure, 2016). Setiap perusahaan lebih sering berfokus pada kinerja yang diberikan oleh setiap karyawannya. Banyak perusahaan yang telah gagal dalam menjaga loyalitas dan kontribusi dari setiap karyawannya (Dabos & Rousseau, 2004). Pada umumnya pemilik perusahaan beranggapan bahwa mereka dapat memaksa para karyawan untuk bekerja lebih keras dan memberikan loyalitas. Hal tersebut dapat berhasil dan karyawan juga dapat memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. Motivasi ekstrinsik seringkali dijadikan alat oleh perusahaan untuk memaksa para karyawan bekerja lebih keras dan loyal pada perusahaan. Terdapat penelitian yang bertolak belakang dengan fenomena tersebut, menurut Masakure (2016), berdasarkan penelitian yang dilakukan berdasarkan data dari *Workplace Employment Relations*

*Survey*, menunjukkan bahwa loyalitas seorang karyawan tidak dipengaruhi oleh gaji/upah yang diterimanya. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak akan dapat bertahan untuk bekerja di suatu tempat dengan hanya mendapatkan bayaran yang tinggi saja.

Telah banyak perusahaan yang mengikuti tren untuk fokus pada spiritualitas karyawan di tempat kerja (Shellenbarger, 2000). Fakta tersebut yang mengarahkan perusahaan-perusahaan saat ini lebih mengarah untuk mengembangkan nilai-nilai spiritual di tempat kerja. Dengan penerapan lingkungan kerja yang memiliki unsur-unsur spiritual, maka para karyawan dapat memiliki energi yang positif untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya dan lebih mudah mengembangkan kemampuan yang dimiliki (Joelle & Coelho, 2017). Hal lain yang dapat diberikan pada karyawan adalah bentuk penghargaan atas kerja keras yang telah dilakukan, memberikan arti yang bermakna dari pekerjaan yang dilakukan, serta penyesuaian visi dan misi para karyawan dengan perusahaan (Elegido, 2013). Dengan penerapan nilai-nilai spiritualitas tersebut dalam tempat kerja, perusahaan juga harus menyeimbangkan antara profit dan lingkungan kerja agar dapat tercipta stabilitas dalam produktivitas dan profitabilitas perusahaan yang stabil di masa yang akan datang.

Mitroff dan Denton (1999), melakukan penelitian terhadap para karyawan atau pekerja profesional di perusahaan, para karyawan dan eksekutif perusahaan tersebut diwawancarai mengenai spiritual dan tujuan mereka dalam bekerja di suatu perusahaan. Salah satu hal menarik dari penelitian tersebut adalah tujuan utama dari para karyawan tersebut bekerja bukanlah untuk memperoleh gaji, melainkan untuk mengeluarkan potensi maksimal dari diri mereka dalam bekerja. Memperoleh gaji sendiri berada di peringkat keempat tujuan dalam bekerja. Sebagian besar dari mereka memiliki pikiran yang terbuka terhadap spiritualitas dan percaya bahwa spiritualitas adalah suatu hal yang lebih tinggi dari Tuhan. Para karyawan juga percaya jika suatu perusahaan tidak mampu untuk memberikan energi spiritual sebagai pusat bagi seluruh anggota organisasi, maka mereka tidak akan mampu menghasilkan pekerjaan yang baik. Perusahaan harus mengetahui bahwa para karyawan adalah seseorang yang harus diperhatikan dan mencari tahu motivasi intrinsik seperti apa yang dibutuhkan karyawan dan bagaimana hal tersebut dapat mempengaruhi pekerjaan dari para karyawan menjadi lebih *meaningfulness* (Hughes & Rog, 2008).

PT. X merupakan suatu perusahaan yang bergerak di industri properti dan memiliki kantor pusat di Surabaya. Di Surabaya sendiri telah banyak properti baik perumahan, mall, maupun *apartment* yang telah dibangun dan beroperasi. Secara umum kegiatan operasional yang dilakukan oleh PT. X terbagi menjadi dua bagian, yaitu: bagian *Project Management* dan Badan Pengelola. *Project Management* sendiri berfokus pada *development* untuk pembangunan di masa yang akan datang dan proses

pembangunan hingga selesai untuk dikelola oleh Badan Pengelola. Badan Pengelola adalah bagian sendiri berfungsi untuk mengelola secara langsung *apartment* yang telah beroperasi yang bertujuan untuk melayani penghuni. PT. X sendiri telah *go public* dan memiliki sistem pengendalian manajemen demi mendukung kelancaran proses operasional perusahaannya.

Faktor pemimpin menjadi salah satu penyebab perilaku menyimpang dari para karyawan tersebut. Pimpinan yang berada pada Badan Pengelola suatu *apartment* bukan berasal dari PT. X, melainkan menggunakan *outsourcing* yang ditugaskan untuk mengelola operasional gedung tersebut. Hal tersebut yang menimbulkan adanya konflik internal antara para bawahan dan pimpinan. Seorang pemimpin adalah orang yang mempunyai pengaruh besar dalam menggerakkan anggotanya agar tetap fokus pada visi yang sama (Efferin dan Soeherman, 2010:54). Pada dasarnya atasan belum tentu memiliki jiwa kepemimpinan, kepemimpinan akan muncul dengan melakukan pengembangan diri seseorang. Dalam hal ini pemimpin di PT X tidak memberikan kesempatan para karyawan untuk melakukan pengembangan diri atau berkatualisasi dalam pekerjaannya. Kurangnya kepercayaan terhadap kinerja dan keputusan yang diambil para karyawan menyebabkan pemimpin cenderung selalu berpikiran negatif terhadap apa yang dikerjakan oleh para karyawan. Dengan sikap seperti itu, banyak karyawan yang merasa pekerjaannya selalu salah dan tingkat motivasi kerja juga menurun. Permasalahan lain yang terjadi di perusahaan adalah motivasi kerja dan adanya *lack of direction*. Penentuan *job description* dan struktur organisasi PT. X sebenarnya telah diterapkan dengan baik, tetapi masih terdapat karyawan yang merasa memiliki pekerjaan yang lebih banyak dibanding karyawan lain dengan penghasilan yang sama. Hal tersebut membuat situasi kerja kurang kondusif karena para karyawan mulai membanding-bandingkan penghasilannya dengan yang lain. Dengan adanya hal tersebut menyebabkan tingkat *turnover* karyawan meningkat dan beberapa karyawan minta untuk pindah divisi karena merasa di posisi sebelumnya pekerjaannya sangat banyak. Faktor budaya organisasi yang tidak menerapkan spiritualitas dan pemimpin atau atasan membuat karyawan tidak tahu apa yang diinginkan oleh perusahaan.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2006), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai karyawan saat melakukan tugasnya sesuai tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan. Sedangkan Brudan (2010) mendefinisikan kinerja sebagai suatu sistem yang dapat memberikan indikator bahwa tindakan yang dilakukan telah sesuai dengan yang

telah direncanakan sebelumnya. Berdasarkan kedua pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki kinerja baik adalah karyawan yang bertanggung jawab pada pekerjaannya, berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi, memiliki tujuan yang dapat dicapai dan memiliki perencanaan terhadap seluruh pekerjaan yang dimiliki.

### **Penilaian Kinerja**

Menurut Niven (2014), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai standar yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengkomunikasikan kinerja dengan hasil yang diharapkan oleh manajemen suatu perusahaan. pengukuran kinerja digunakan oleh perusahaan untuk mengontrol para karyawan agar bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. penentuan standar kinerja karyawan setiap perusahaan dapat berbeda-beda tergantung pada tujuan perusahaan itu sendiri. Perusahaan harus menetapkan standar yang jelas agar setiap karyawan mengetahui apa yang benar-benar diharapkan. Dalam penentuan standar kinerja selama proses perencanaan terkadang terdapat bias yang dapat terjadi. Terdapat beberapa hal yang dapat menghindari bias dalam penetapan kinerja, antara lain sikap percaya diri manajer. Kepercayaan diri dari manajer dalam penetapan standar juga perlu diikuti dengan melihat berbagai kemungkinan yang dapat terjadi agar standar tersebut masih relevan bagi karyawan.

### **Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik**

Setiap manusia memiliki motivasi dengan tujuan yang berbeda-beda dalam hidupnya. Pink (2009) menyatakan bahwa tingkatan motivasi level pertama atau biasa disebut motivasi 1.0 adalah yang paling dasar yaitu untuk bertahan hidup yang telah ada ratusan ribu tahun yang lalu. Jadi setiap manusia pada dasarnya pasti memiliki motivasi 1.0 ini dan begitu pula dengan binatang yang ingin terus bertahan hidup. Seiring dengan perkembangan ekonomi dan zaman, terbentuklah motivasi 2.0. Motivasi 2.0 muncul karena adanya dorongan manusia takut akan adanya hukuman. Pendekatan dari motivasi 2.0 adalah sistem *reward* dan *punishment*. Seiring dengan perkembangannya, terdapat motivasi 2.1, setiap karyawan memiliki motivasi atau dorongan lain yang lebih kuat dan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan, jika para manajer mau menghargai para karyawannya sendiri. Setiap karyawan memerlukan adanya penghargaan atas hasil kerjanya dan juga untuk mendukung aktualisasi dirinya dalam bekerja agar dapat meningkatkan kemampuannya. Jika perusahaan tetap menganggap *reward and punishment* cukup untuk mengontrol para karyawannya, maka mereka tidak akan berkembang. Tingkatan motivasi yang paling tinggi adalah motivasi 3.0, berupa motivasi intrinsik yang berasal dari keinginan atau dorongan dari diri karyawan sendiri bukan dari luar (motivasi ekstrinsik). Motivasi ini kemudian dibagi lagi menjadi *autonomy*, *mastery*, dan *purpose*. Dengan dasar motivasi

intrinsik, manusia dapat bekerja dengan keras dan memperoleh hasil yang maksimal tanpa adanya rasa tertekan karena merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah untuk proses aktualisasi diri dan memiliki arti dalam kehidupannya.

Hal tersebut sejalan dengan Shahzadi *et al* (2014) menyatakan terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: *Intrinsic Reward*. Suatu organisasi membutuhkan sesuatu yang secara berkelanjutan untuk menjaga karyawannya dalam bekerja termasuk seperti gaji, bonus dan lainnya. *Intrinsic reward* pada dasarnya terkait dengan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya yang akan berhubungan dengan motivasi kerja. *Intrinsic Reward* biasanya diberikan ketika karyawan telah menyelesaikan suatu pekerjaan ataupun tugas.

### **Spiritualitas**

Spiritualitas adalah sesuatu yang lebih luas daripada agama dan tidak dapat didefinisikan secara khusus (Graber, 2001). Seseorang yang beragama belum tentu memiliki nilai spiritualitas. Oleh karena itu, spiritualitas dapat dimiliki oleh setiap orang tanpa terikat dengan suatu agama tertentu. Menurut Mitroff dan Denton (1999), telah melakukan penelitian untuk mencari tahu makna dari spiritualitas di mata para pimpinan perusahaan yang meliputi CEO, direksi, eksekutif *Human Resource Management* dan manajer. Menurut mereka spiritualitas adalah perasaan dasar yang menghubungkan dirinya secara lengkap dengan pihak lain dan alam semesta. Para pimpinan tersebut juga menyatakan bahwa suatu organisasi yang memiliki nilai-nilai spiritualitas akan lebih menguntungkan karena mereka memiliki orang-orang yang berkomitmen serta mampu mengembangkan dan menggunakan kreativitas, emosi dan intelenjensia. Spiritualitas juga dianggap mampu memberikan hubungan timbal balik yang lebih positif antara organisasi dengan anggotanya. Menurut Efferin (2016), spiritualitas merupakan sesuatu yang bersifat universal untuk mengembalikan jati diri manusia secara utuh dan saling menyalurkan energi positif untuk mengurangi penderitaan dan membawa kebahagiaan bagi semua makhluk hidup. Petchsawanga dan Duchon (2009), pernah melakukan penelitian mengenai spiritualitas dalam pekerjaan di Asia.

### **Workplace Spirituality**

Marques (2008) memberikan gambaran tentang spiritualitas di tempat kerja, yaitu adanya pengalaman bersama di antara para anggota organisasi sebagai sebuah kesatuan yang menonjolkan rasa kesalingterikatan di antara mereka dengan dilandasi oleh ketulusan, timbal balik, dan niatan baik yang diperkuat oleh makna yang dalam di balik sebuah pekerjaan. Spiritualitas ini membangkitkan kesadaran sebagai manusia yang sutuhnya dan kegembiraan sehingga memperkuat motivasi bekerja dan melahirkan kinerja organisasi yang unggul.

Ashmos dan Duchon (2000) mendefinisikan *workplace spirituality* sebagai pengenalan bahwa karyawan memiliki kehidupan spiritual yang menanamkan dan ditanamkan oleh pekerjaan yang penuh arti yang terjadi dalam konteks komunitas. Spiritualitas dalam pekerjaan memiliki 3 komponen utama yaitu kehidupan batin, pekerjaan yang memiliki arti dan komunitas. Spiritualitas dalam pekerjaan yaitu mengenai mencari peluang dalam pekerjaan yang bisa menunjukkan semua aspek kepribadian dalam diri karyawan.

Menurut Giacalone dan Jurkiewics (2003) mendefinisikan *workplace spirituality* sebagai suatu kerangka dari nilai-nilai budaya organisasi yang mendorong pengalaman transenden karyawan melalui proses bekerja, memfasilitasi rasa keterkaitan antar anggota organisasi sekaligus memberikan perasaan lengkap dan bahagia. Definisi tersebut menyatakan *workplace spirituality* memiliki kontribusi yang besar bagi perbaikan lingkungan kerja dan menjadi fondasi dalam budaya perusahaan. Stonehouse et al. (2004) menyatakan budaya organisasi mencakup nilai-nilai bersama yang dianut secara khusus dan berbeda dengan nilai-nilai di organisasi lain, sikap dan asumsi yang dianut bersama, kepercayaan dan norma-norma yang mempengaruhi cara berperilaku karyawan dalam organisasi. *Workplace spirituality* dapat dilihat dari beberapa sudut pandang yang berpengaruh untuk membangun motivasi intrinsik dari setiap individu (Sharma & Hussain, 2012) dan melibatkan kesadaran diri dan pencarian arti dalam bekerja (Houghton et al., 2016). Mitroff dan Denton (1999) mendefinisikan spiritualitas di tempat kerja merupakan perasaan dasar untuk menjadi terkait dengan diri sendiri, orang lain, dan seluruh alam semesta. Dengan kata lain, arti dari spiritualitas dan peran pentingnya dalam kehidupan manusia adalah *interconnectedness*.

### **Sistem Pengendalian Manajemen**

*Management control system* atau sistem pengendalian manajemen didefinisikan sebagai suatu sistem holistik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dan untuk mengelola hubungan pihak internal dan eksternal (Efferin dan Hopper, 2007). Sistem holistik yang dimaksud adalah bahwa sistem tersebut tidak hanya meliputi mekanisme akuntansi (pengukuran kinerja organisasional dan individual) dan ekonomi, namun juga mekanisme sosio-kultural untuk membangkitkan perasaan dihargai sebagai makhluk sosial. Sistem pengendalian manajemen menjembatani antara strategi dan operasional sebuah perusahaan dalam merespons dinamika lingkungan eksternal dan internal organisasi untuk memungkinkan adanya transformasi perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Menurut Efferin dan Soeherman (2010), sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk

menyelesaikan 3 masalah utama dari anggota organisasi, yaitu tidak tahu, tidak mau dan tidak mampu.

### **Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas**

Menurut Efferin (2016) organisasi spiritual adalah organisasi yang memiliki tujuan utama dan niat luhur yang melampaui kesuksesan materi sebagai landasan operasinya. Tujuan tersebut termasuk memberikan kebahagiaan pada seluruh *stakeholders* (investor, karyawan, pelanggan, lingkungan dan masyarakat), menciptakan keselarasan dengan alam, serta menanamkan etika berbasis nilai-nilai kebaikan yang universal-transendental dalam diri setiap anggotanya. Jadi organisasi spiritual menumbuhkembangkan empat dimensi spiritualitas, antara lain welas asih, kesadaran penuh, aktivitas yang bermakna mendalam dan transendensi pada para anggota organisasinya. Organisasi spiritual bukan hanya berbentuk organisasi filantropis atau karitatif yang berfungsi untuk menyalurkan dana dan bantuan pada orang yang membutuhkan. Organisasi spiritual dapat dijalankan dengan berwawasan pertumbuhan dan menciptakan surplus untuk keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dan dijalankan oleh para profesional yang kreatif dan inovatif.

Menurut Field (2007), niat dan tindakan luhur dapat dilaksanakan secara konsisten oleh pemimpin perusahaan/organisasi dengan senantiasa sadar penuh (*mindful*) agar dapat mempertimbangkan segala konsekuensi yang mungkin timbul sebelum mengambil putusan manajerial. Jika produk yang dibuat/dijual membahayakan pengguna, berkontribusi pada munculnya berbagai masalah sosial, melibatkan kebohongan, atau melestarikan eksploitasi berlebihan terhadap alam dan manusia, maka sebenarnya perusahaan hanya menciptakan bom waktu yang cepat atau lambat akan meledak dan menghancurkan banyak orang. Hukum ketersalingterkaitan dan perubahan adalah landasan kesadaran yang utama dalam organisasi spiritual.

### **Prinsip Fundamental**

1. Menghargai kehidupan dan tidak merusak alam dan keragaman hayati di sepanjang rantai aktivitas.
2. Mentaati hukum dan etika yang berlaku.
3. Menyatukan pelaksanaan misi komersial perusahaan dengan misi untuk menyelesaikan masalah sosial.

### **Prinsip Membangun Nilai dalam Perusahaan:**

4. Menciptakan budaya organisasi berbasiskan welas asih, keterbukaan, kerjasama, inovasi/kreativitas, dan menghargai keberagaman.

### **Prinsip Perolehan Input:**

5. Menghindari pembelian/perolehan bahan baku yang dihasilkan dari mengeksploitasi alam dan tenaga kerja secara tidak bertanggungjawab.

**Prinsip Penciptaan Output:**

6. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang berbahaya bagi pengguna.
7. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang membahayakan integritas keluarga, merusak hubungan antar manusia, menciptakan kebencian/konflik/permusuhan, dan menimbulkan keresahan sosial dalam masyarakat.
8. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang dalam proses pembuangannya merusak lingkungan.
9. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang menciptakan kecanduan dan mengurangi kesadaran bagi pengguna.

**Prinsip Komunikasi Pasar dan Penjualan:**

10. Melakukan komunikasi pasar dan penjualan yang mengutamakan cinta kasih, inklusivitas, edukasi, perdamaian, dan membangun kecerdasan.

## 2. METODE PENELITIAN

### Wawancara

Pada penelitian kualitatif pada umumnya menggunakan metode wawancara atau *interview*. Proses pengumpulan data dilakukan selama 4 bulan dengan bentuk *semi-structured* untuk menggali data yang dibutuhkan. Para responden dibebaskan untuk menjawab menurut pandangan, pengalaman dan opini pribadi. Wawancara dilakukan dengan tatap muka langsung dengan para narasumber dan didukung oleh alat tulis serta *voice recorder*. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak dari *top management* sampai level *staff*.

### Observasi

Peneliti juga melakukan observasi pada aktivitas atau kegiatan operasional perusahaan sehari-hari. Observasi yang dilakukan adalah *non-participant observation* yang dilakukan selama 12 minggu dari bulan November 2018 hingga Januari 2019. Seluruh kegiatan rutin maupun non-rutin setiap karyawan diikuti oleh penulis. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi lingkungan kerja secara menyeluruh pada PT. X. Seluruh data dari hasil observasi akan dikonfirmasi kembali melalui wawancara jika terdapat hasil yang berbeda.

### Analisis Dokumen

Sumber data terakhir yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis dokumen. Dokumen yang dipinjam dianalisa apakah sesuai dengan data berdasarkan wawancara dan observasi yang telah didapat sebelumnya. Dokumen-dokumen tersebut juga merupakan dokumen yang terkait dengan permasalahan yang terjadi di PT. X serta dokumen lain seperti SOP milik perusahaan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Masalah dalam Penerapan Sistem Pengendalian di PT. X

Sebagai perusahaan yang berorientasi pada kepuasan *customer*, PT. X harus memberikan layanan yang terbaik bagi *customer* agar meningkatkan kepercayaan pada perusahaan. Pada PT. X terdapat beberapa masalah terkait sistem pengendalian yang terjadi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis telah menjabarkan permasalahan dalam sistem pengendalian tersebut menjadi beberapa Masalah utama, antara lain:

#### **Rendahnya Tingkat Motivasi Bekerja Karyawan**

Motivasi bekerja seorang karyawan dapat dinilai dari kinerja dan kontribusi apa yang telah diberikan bagi perusahaan. Beberapa karyawan PT menunjukkan tingkat motivasi bekerja yang rendah karena motivasi mereka dalam bekerja di perusahaan adalah dorongan dari luar atau motivasi ekstrinsik. Hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang tidak focus dalam bekerja dan sering melakukan hal-hal lain yang tidak ada hubungannya dalam pekerjaan, seperti: makan saat bekerja, bermain *gadget* ataupun mengobrol dan meninggalkan ruangan kerja.

- Penerapan Sistem *Reward & Punishment* yang tidak Tepat

Setiap perusahaan memiliki sistem *reward & punishment* yang bertujuan untuk mengontrol setiap tindakan yang dilakukan oleh para karyawannya. PT X menerapkan *punishment* bagi para karyawannya jika melakukan perilaku yang menyimpang dari tujuan perusahaan. *Reward* juga diberikan jika pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan penerapan sistem *reward & punishment* konvensional ini membuat karyawan bekerja dengang segala cara atau seenaknya sendiri untuk mendapatkan *reward* dan menghindari *punishment*. *Reward* yang diterima karyawan sendiri adalah besarnya kenaikan gaji pada akhir tahun ataupun perubahan posisi menjadi lebih tinggi. Selain *reward* tahunan tersebut, tidak ada *reward* lain secara bulanan bagi para karyawan.

- Peranan Audit Operasional untuk Mengontrol Kinerja Karyawan

Dalam mengontrol kinerja karyawannya, PT X memutuskan untuk menggunakan jasa audit operasional. *Finance controller* merasa harus ada pihak independen yang berfungsi untuk mengawasi, mengontrol ataupun memberi saran bagi proses operasional perusahaan agar menjadi lebih baik lagi. Berdasarkan observasi dan analisis dokumen laporan audit yang dilakukan peneliti, memang ketika terdapat temuan-temuan dari audit, beberapa bulan setelahnya para karyawan cenderung melakukan perbaikan terhadap kinerja dan berkurangnya penyimpangan yang dilakukan. Tetapi setelah itu, terkadang penyimpangan kembali terjadi. Hal tersebut

dikarenakan para karyawan merasa takut dengan kehadiran audit operasional yang dapat melaporkan kinerja atas temuan-temuan yang diperoleh dari lapangan. Oleh karena itu mereka cenderung berusaha memperbaiki kinerja karena merasa diawasi oleh pihak audit dan selalu diberikan rekomendasi perbaikan. Hal ini sering terjadi pada proses penanganan komplain, penyimpanan barang, dan pelunasan tagihan.

- **Proses Perekrutan dan Penempatan Karyawan kurang Efektif**

Proses perekrutan karyawan ini adalah salah satu tugas dari departemen HRD. Bagian HRD memiliki beberapa tugas utama, seperti: membuat rekapitan kehadiran karyawan, menyusun jadwal *training* karyawan, perekrutan karyawan, penilaian & evaluasi kinerja karyawan dan pembuatan dokumen kontrak ataupun magang karyawan. Dalam proses perekrutan karyawan terkadang departemen HRD terpaksa untuk memilih seseorang yang tidak sesuai latar belakangnya dengan posisi yang ditempati. Hal tersebut dikarenakan ketika adanya kebutuhan pada suatu posisi dan belum menemukan orang yang tepat sehingga walaupun latar belakangnya tidak sesuai tetap direkrut.

#### **Adanya Rasa Egoisme dan Iri Hati antar Karyawa**

Dalam bekerja dalam sebuah perusahaan dibutuhkan terbentuknya suatu komunitas yang solid dan saling bersinergi dalam bekerja. Suasana bekerja seperti ini dapat disebut dengan *workplace spirituality*, di mana orang-orang di dalamnya saling bekerja sama satu sama lain dan memiliki rasa simpati untuk mau menolong rekan kerja. Dalam hal ini di PT X memiliki suasana kerja yang bertentangan dikarenakan adanya karyawan yang memiliki rasa iri hati karena merasa jumlah pekerjaannya lebih banyak dibanding karyawan lainnya yang terjadi pada bagian *stock keeper*. Karena harus mengontrol jumlah barang keluar masuk yang jumlahnya banyak dan merasa iri dengan rekan kerjanya yang memiliki *job description* berbeda. Selain itu, juga rasa egoisme juga dapat menjadi penghalang dalam membangun *workplace spirituality*, beberapa karyawan antar divisi yang dalam pekerjaannya memiliki keterkaitan dan harusnya saling bersinergi agar tidak terjadi adanya *miss communication*.

- **Kurangnya Aktivitas yang Dapat Meningkatkan Kedekatan & Sinergi Antar Karyawan**

Pada aktivitas operasional sehari-hari PT. X tidak terdapat aktivitas yang mampu membangun kedekatan sehingga terbentuk sinergi antar karyawan. Aktivitas sehari-hari biasanya langsung dimulai begitu saja tanpa adanya *briefing* atau doa bersama di pagi hari. Biasanya *building manager* akan melakukan *briefing* pagi setiap hari kamis khusus

dengan divisi *engineering* dan *purchasing* untuk membahas atau review atas kinerja mingguan. Selain itu, divisi *outsourc*e juga melakukan *briefing* pagi dengan koordinator *outsourc*e. Sedangkan untuk divisi lain tidak ada *briefing* khusus pada pagi hari atau setiap minggunya. Hal ini menyebabkan kurang munculnya sinergi antar karyawan dan juga rasa kepedulian bersama untuk kepentingan perusahaan.

- Komunikasi *Core Value* tidak Dilakukan dengan Tepat

Sebagai salah satu perusahaan yang telah lama berdiri PT X memiliki *core value* yang terus dibawa hingga saat ini. Tetapi dalam prosesnya banyak karyawan yang masih tidak tahu atau tidak memaknai *core value* tersebut sehingga dapat dijadikan landasan dalam bekerja atau aktivitas sehari-hari di kantor. Banyak perilaku karyawan yang masih menyimpang dari proses pencapaian tujuan perusahaan. Hal tersebut tercermin dari perilaku para karyawan yang sering menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadinya seperti bermain *gadget* atau makan. Selain itu juga terdapat karyawan yang bekerja seenaknya dan berpikir yang penting pekerjaan mereka telah selesai. Penyimpangan kecil seperti itu yang terus berulang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### **Peranan dan Gaya Kepemimpinan**

Keteladanan dan peran seorang pemimpin menjadi salah satu kunci dalam sistem pengendalian perusahaan. Pemimpin seringkali dijadikan panutan oleh para karyawannya. Dengan memiliki sosok pemimpin yang menjadi panutan, maka karyawan tersebut akan berusaha bekerja dengan baik seperti hal-hal baik yang telah dilakukan oleh pemimpin tersebut. Tetapi pemimpin di PT X khususnya seperti *building manager* tidak mampu menjadi panutan yang baik bagi karyawannya karena sering dilakukan pergantian *building manager* kurang dari 2 tahun. Hal tersebut menyebabkan proses adaptasi dengan sosok pemimpin yang baru.

- Kurangnya kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau berkatualisasi diri

Salah satu tujuan seseorang bekerja di perusahaan adalah untuk mengembangkan kemampuannya. Setiap kepala divisi PT. X sebagai atasan memiliki kewenangan untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap proses operasional yang terjadi di perusahaan. Dalam prosesnya pengambilan keputusan tersebut juga harus disertai dengan persetujuan oleh atasannya, yaitu *finance controller*. Biasanya setiap tahun akan diadakan *meeting* untuk pembuatan *budget* atau anggaran untuk pengeluaran dalam 1 tahun. Selain itu, setiap bulan juga diadakan *meeting*

dengan para atasan untuk membahas kinerja operasional dan poin-poin yang masih menjadi masalah untuk pemecahan solusinya. Seringkali ketika keputusan telah dibuat dan disetujui oleh atasan dan saat pelaksanaannya tidak sesuai harapan dan ekspektasi, maka para atasan cenderung akan menyalahkan pihak yang memberikan saran atau pendapat karena keputusan yang dibuat.

- *Building Manager* yang Merupakan Pihak Eksternal/*Outsource*

Suatu perusahaan beroperasi dalam rangka untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Tanpa adanya sosok pemimpin yang menjadi contoh dan teladan bagi para karyawan, maka perusahaan tersebut tidak akan mampu untuk mencapai tujuannya. Pada PT. X keteladanan pemimpin pada proses operasional sehari-hari adalah melalui sosok *building manager* dan *chief operational* yang merupakan pihak eksternal dan dikontrak oleh PT. X untuk mengelola *apartment* tersebut. Keputusan tersebut diambil karena pihak eksternal tersebut memang bergerak di bidang jasa untuk pengelolaan gedung secara independen dalam rangka pertanggungjawaban pada *customer*. Segala keputusan yang diambil oleh *building manager* dan *operational manager* selalu diawasi oleh *finance controller* dan pengawas pengelola dari PT. X.

### **Rancangan Sistem Pengendalian Berbasis Spiritualitas bagi PT. X**

Pada poin sebelumnya telah dibahas beberapa kelemahan dalam penerapan sistem pengendalian manajemen di PT X. Dengan penerapan sistem pengendalian berbasis spiritualitas dapat memperbaiki beberapa permasalahan atau kelemahan yang ada saat ini. Selain itu, perbaikan juga diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Berikut adalah rancangan sistem pengendalian berbasis spiritualitas yang dapat diterapkan di PT X:

#### **1. Komunikasi Tertulis terhadap *Core Value***

*Core value* yang telah dimiliki oleh perusahaan harus disampaikan pada setiap karyawan melalui berbagai macam media. Salah satu caranya adalah dengan komunikasi tertulis yang berfungsi untuk mengingatkan para anggota organisasi tentang nilai-nilai yang diinginkan untuk dimiliki oleh mereka dalam bekerja. Hal ini tidak dapat menjamin sepenuhnya *core value* tersebut dapat tertanam dalam setiap individu. Penyampaian *core value* perusahaan dapat dilakukan dengan menanamkan unsur-unsur spiritualitas di dalamnya. Hal ini bertujuan agar para karyawan dapat lebih memaknai nilai-nilai tersebut dan mempengaruhi perilaku dalam bekerja sehari-hari.

## 2. Meditasi dan Perkenalan Unsur-unsur Spiritualitas

Meditasi di Indonesia sendiri masih sangat asing dan dianggap hanya sebatas kegiatan yang dilakukan ketika berdoa saja. Meditasi sendiri sangat efektif dalam membangun kesadaran penuh (*mindfulness*) seseorang. *Mindfulness* dengan metode meditasi dapat membantu seseorang dalam berlatih terhadap pikiran dan membangun konsentrasi terhadap kesadaran di sini dan sekarang (*in here and now*). Hal tersebut yang masih menjadi kelemahan dari perilaku para karyawan PT X, banyak karyawan yang sering mengalami *distraction* atau pengalihan dari aktivitas bekerja karena aktivitas lainnya, seperti makan atau bermain *gadget*. Gangguan tersebut dapat menyebabkan tidak fokusnya seseorang dalam bekerja sehingga hasil pekerjaan yang dilakukan tidak akan maksimal dan rentan menyebabkan kesalahan atau ketidaktepatan.

### Ritual dan Simbolisasi

Kegiatan ritual sehari-hari yang dilakukan dalam suatu organisasi dan diikuti oleh seluruh anggotanya dapat menjadi kebiasaan yang melekat karena dilakukan setiap hari. Dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari, tidak terdapat aktivitas rutin yang dilakukan oleh para karyawan baik. Penerapan ritual yang memiliki unsur spiritual dapat diterapkan di PT X untuk menambah ikatan dan sinergi antar karyawan sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan.

### Aksi Lapangan

Aksi lapangan yang dilakukan PT X memang pernah beberapa kali dilakukan. Tetapi tidak dilakukan secara rutin setiap tahunnya. Padahal dalam kegiatan aksi lapangan ini dapat menumbuhkan unsur-unsur spiritualitas dalam budaya perusahaan sehingga para karyawan ikut memaknai unsur spiritualitas tersebut. Aksi lapangan yang biasanya dilakukan saat ini hanyalah perayaan hari raya bersama dengan para *customer*, perayaan hari kemerdekaan dengan upacara, membagikan makanan saat bulan puasa. Kegiatan tersebut sebenarnya sudah sangat baik dilakukan karena telah diadakan secara rutin dan melibatkan pihak masyarakat dan *customer*, tetapi dapat dilakukan aksi lapangan lain yang lebih mengarah pada aktivitas sosial sehingga dapat meningkatkan rasa simpati dan empati pada para *stakeholder* dan seluruh anggota internal organisasi.

### Perolehan Input

Prosedur perolehan input PT X belum memiliki unsur-unsur spiritualitas. Dalam proses penerapan sistem pengendalian berbasis spiritualitas, PT X perlu memperhatikan kelangsungan lingkungan hidup dalam proses operasional perusahaan. Selain aspek lingkungan hidup, perusahaan juga perlu memperhatikan seluruh anggota organisasinya terutama

para pekerja. Sebagai perusahaan yang menyediakan jasa bagi para *customer*, tentunya diperlukan bahan baku atau *material* untuk perbaikan gedung apartemen. Hal tersebut dikarenakan apartemen adalah gedung yang terdiri dari banyak komponen atau material, seperti: lampu, pipa, cat, alat-alat kelistrikan, semen, dan lain-lain. Selain itu, dalam operasional sehari-hari juga membutuhkan tenaga *outsourcing* untuk *security*, kebersihan taman, kolam renang dan *housekeeping*.

### **Perolehan Output**

Selain unsur-unsur spiritualitas dalam proses perolehan input, perusahaan juga perlu menanamkannya dalam proses perolehan output. Output yang diciptakan oleh PT X adalah jasa bagi para *customer*. Dalam proses pekerjaan sehari-hari, setiap divisi memiliki tugas dan peranan masing-masing dalam proses operasional penciptaan output.

### **Proses Seleksi dan Perekrutan Karyawan**

Proses seleksi karyawan baru adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan. Karyawan baru yang direkrut tentu diharapkan mampu membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan untuk jangka panjang. PT X sendiri sebenarnya telah memiliki prosedur perekrutan karyawan baru yang ketat dan memiliki beberapa tahapan seleksi. Tetapi juga terdapat kelemahan dalam proses perekrutan karyawan di PT X dan perlu adanya perbaikan agar para karyawan yang bekerja memiliki motivasi dan tujuan yang sama dengan perusahaan. Terkadang jika terdapat posisi yang kosong, pimpinan cenderung mengambil keputusan jangka pendek untuk memilih karyawan yang tidak sesuai dengan kriteria dan secara umum kriteria dalam perekrutan juga tidak melihat adanya kesesuaian kepribadian dan perilaku calon karyawan dengan budaya perusahaan. Padahal hal tersebut dapat dinilai dari psikotes yang harus diikuti sesuai dengan prosedur.

### **Penghargaan Karyawan**

Setiap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan memiliki tujuan dan motivasi yang berbeda-beda. Untuk beberapa karyawan yang memang memiliki *passion* sesuai dengan pekerjaannya pasti akan bekerja lebih tanpa tekanan dan merasa *enjoy* berbanding dengan yang bekerja karena motivasi untuk hanya memperoleh penghasilan semata. Apapun motivasi bekerja setiap karyawan, perusahaan memang tidak dapat mengatur atau merubahnya begitu saja. Perusahaan perlu untuk memberikan apresiasi atau penghargaan bagi para karyawan untuk menunjukkan bahwa hasil kerja keras yang dilakukan oleh para karyawan memang memberikan dampak bagi perusahaan sehingga mereka akan memiliki rasa bangga dari dirinya sendiri. Dengan adanya penghargaan ini juga dapat meningkatkan kebahagiaan dari para karyawan

sehingga menumbuhkan rasa memiliki pada perusahaan serta motivasi intrinsik untuk bekerja dari dalam dirinya sendiri.

#### 4. KESIMPULAN

Dalam sistem pengendalian manajemen setiap perusahaan pasti terdapat kelemahan-kelemahan yang harus dilakukan perbaikan agar dapat tercapainya tujuan perusahaan. Permasalahan internal yang ada pada sistem pengendalian PT X berdampak pada tingginya tingkat komplain dari *customer* serta menurunnya kepercayaan dari *customer* pada perusahaan. Kelemahan dalam sistem pengendalian PT X yang masih mengarah pada pengendalian manajemen konvensional sehingga mendorong terciptanya motivasi ekstrinsik dalam diri setiap karyawan. Selain itu, proses perekrutan karyawan baru juga perlu ditingkatkan dari sisi penilaian terkait kesesuaian karyawan baru dengan *core value* dan budaya perusahaan. Kelemahan lainnya dalam pengendalian adalah komunikasi *core value* perusahaan yang tidak dilakukan dengan efektif sehingga para karyawan dalam bekerja dan berperilaku tidak sesuai dengan peraturan yang ada di perusahaan.

Kelemahan dalam sistem pengendalian yang dihadapi dapat diperbaiki dengan penerapan unsur-unsur spiritualitas dalam sistem pengendalian yang ada saat ini. Unsur-unsur spiritualitas ini dapat memberikan dampak positif bagi motivasi bekerja karyawan. Dengan memaknai dan dapat beraktualisasi diri dalam bekerja, para karyawan dapat menumbuhkan motivasi intrinsik di mana mereka bekerja bukan semata karena dorongan untuk mencari uang atau terpaksa, melainkan karena mereka memiliki tujuan yang lebih tinggi dan bahagia terhadap apa yang dikerjakan sehari-hari. Selain itu, dapat tercipta sinergi positif dan rasa simpati bahkan empati yang tumbuh dalam anggota organisasi sebagai sebuah komunitas. Hal tersebut dapat menghilangkan hal-hal negatif yang dulunya dirasakan karyawan, seperti: iri hati, malas dan tingkat egois yang tinggi. Unsur spiritualitas tersebut akan menciptakan nilai-nilai yang akan mempengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan sehingga dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan di perusahaan.

#### REFERENSI

A.A Anwar Prabu Mangkunegara, tahun 2006, *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pen. PT Refika Aditama.

Aurel Brudan, (2010) "Rediscovering performance management: systems, learning and integration", *Measuring Business Excellence*, Vol. 14 Issue: 1, pp.109-123.

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 134-145.

Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the

- psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52–72. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52>.
- Delgado, C. 2005. A Discussion of the Concept of Spirituality. *Nursing Science Quarterly*, vol 18 (2): hal 157-162.
- Duchon, D., & D. A. Plowman. 2005. Nurturing the Spirit at work: Impact on Work Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, vol 16: 807-833.
- 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, S, dan M. S. Hartono. 2015. “Management Control and Leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study”. *Journal of Accounting and Organizational Change*, vol 11 (1), hal 130-159.
- Efferin, S. 2015. Akuntansi, Spiritualitas, dan Kearifan Lokal: Beberapa Agenda Penelitian Kritis. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, vol 6 (3): hal 466-480.
- Efferin, Sujoko. 2016. Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas. Yayasan Rumah Peneleh. Jakarta Selatan.
- Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*, 116, 495–511. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1482-4>.
- Field, L.M. 2007. *Business and the Buddha: Doing well by Doing Good*. Wisdom Publications, Boston.
- Giacalone, R., & Jurkiewicz, C. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. Giacalone, & C. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 3-28). Armonk, NY: Sharpe.
- Graber, D.R. 2001. Spirituality and healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management*, 46 (1), 39–50.

- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Krishnakumar, S. (2016). The what, why and how of spirituality in the workplace revisited: A 14-year update and extension. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3), 177-205.
- Hughes, C., & Rog, E. (2008). Talent Management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Ingersoll, R. E. 2003. Spiritual Wellness in the Workplcae. *In Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, ed. R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz, 289-299. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Joelle, M., & Coelho, A. (2017). The impact of spirituality at work on workers attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 177-205.
- Krishnakumar, S., & C. p. Neck. 2002. The “What,””Why”and”How” of Spirituality in the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, vol 17 (3): 153-164.
- Lavine, M., Bright, D., Powley, E. H., & Cameron, K. S. (2014). Exploring the generative potential between positive organizational scholarship and management, spirituality, and religion research. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(1), 6-26.
- Marques, J.F. 2008. Spiritual Performance from An Organizational Perspective: The Starbucks Way. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol 8 (3): hal 248-257.
- Masakure, Oliver. 2016. The Effect of employee loyalty on wages. *Journal of Economic Psychology*, 274-298.
- Milliman, J., Gatling, A., & Bradley-Geist, J. C. (2017). The implications of workplace spirituality for personeenvironment fit theory. *Psychology of Religion and Spirituality*, 9(1), 1-12.
- Mitroff, I.I., & E.A. Denton. 1999. A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*, Summer, 83-92.
- The New York Times. 2013. *Neil Blumenthal of Warby Parker on a Culture of Communication*. <https://www.nytimes.com/2013/10/25/business/neil-blumenthal-of-warby-parker-on-a-culture-of-communication.html>. (diunduh

pada 1 Februari 2019)

Niven, Paul R. 2014. *Balanced Scorecard Evolution : A Dynamic Approach to Strategi Execution*. Wiley : New Jersey.

Pawar, B. S. (2009). Some of the recent organizational behavior concepts as precursors to workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 245-261.

Petchsawanga, P., & D. Duchon. 2009. Measuring Workplace Spirituality in An Asia Context. *Human Resource Development International*, vol 12 (4): 4590468.

Pink, H. Daniel., 2009. *Drive, the Surprising Truth about What Motivates Us*. New York: Penguin Books Ltd.

Schein, E.H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*, 4<sup>th</sup> ed. Jossey-Bass: San Fransisco, CA.

Shellenberg, S. (2000), “More relaxed boomers, fewer workplace frills and other job trends”, *Wall Street Journal*, December 27, p. B-1.

Shahzadi, et al. 2014. Impact of Employee Motivation on Employee Perfomance. *European Journal of Business and Management*, Vol 6 No. 23.

Sharma, M. L., & Hussain, A. (2012). Workplace spirituality and engagement among employees in public and private sector organization. *International Journal of Social and Allied Research*, 1 (1), 5-9.

Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J., Purdie, T., “Global and Transnational Business: Strategy and Management,” John Wiley & Sons Ltd., 2nd Edition, ISBN 9812-53-132-7, pp 4-7, 158-188, 2004.

Thich Nhat Hanh. 1976. *The Miracle of Mindfulness: An Introduction to the Practice of Meditation*. Beacon Press: Boston, MA.

Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management*. International Edition. McGraw-Hiil, Inc., USA.

Yunus, M. 2010. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity’s Most Pressing Needs*. PublicAffairs: New York, NY.





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA  
FAKULTAS EKONOMI

*Sertifikat*

Nomor : 57947/UN38.7/KP.18.37/2019

**DIBERIKAN KEPADA**

**Tommy Sidharta**

SEBAGAI

**Peserta**

**SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN 4 DAN CALL FOR PAPERS**

“Optimalisasi Peran *Financial Technology* di Era Industri 4.0”  
Diselenggarakan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Surabaya.

**Surabaya, 5 Oktober 2019**

Dekan,



**Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si**

NIP. 197112092005011001



[www.unesa.ac.id](http://www.unesa.ac.id) | Growing with character



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA  
FAKULTAS EKONOMI

*Sertifikat*

Nomor : 57947/UN38.7/KP.18.37/2019

DIBERIKAN KEPADA

**Tommy Sidharta**

SEBAGAI

**Pemakalah 1**

**SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN 4 DAN CALL FOR PAPERS**

“Optimalisasi Peran *Financial Technology* di Era Industri 4.0”  
Diselenggarakan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Surabaya.



**Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si**

NIP. 197112092005011001



[www.unesa.ac.id](http://www.unesa.ac.id) | Growing with character

mandemen  
kita



SENIMA 4