

## Penerapan Filosofi Seni Perang Sunzi untuk Peningkatkan Sistem Pengendalian Manajemen pada Klub CLS Knights Surabaya

Jimmy Renata Lie✉

Post Program Pascasarjana Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomi,  
Universitas Surabaya, Indonesia  
[jimmy.renata@gmail.com](mailto:jimmy.renata@gmail.com)✉

### Article history

Received : 2023-03-25

Accepted : 2023-05-22

Published : 2023-06-30

### Kata Kunci:

Personnel Control,  
Cultural Control,  
Kinerja, Control  
Problem, Filosofi  
Sunzi, Badan Usaha  
Non - Profit

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan penerapan dari sistem pengendalian manajemen dan juga untuk memperdalam teori sistem pengendalian manajemen. Personnel dan cultural control berguna untuk meningkatkan kinerja klub dengan menciptakan suasana kondusif bagi badan usaha. Filosofi seni perang Sunzi sebagai dasar dalam menghasilkan metode – metode baru mewarnai sistem pengendalian manajemen untuk menyelesaikan masalah pengendalian yang terjadi. Penelitian ini menggunakan objek klub basket CLS Knights yang telah menerapkan Sistem Pengendalian Manajemen informal yang baik dan efektif, karena menggunakan filosofi seni perang Sunzi yang menekankan pada aspek manusia. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dan observasi secara langsung. Alhasil, Sistem Pengendalian Manajemen Klub CLS Knights cenderung lebih kuat dari Sistem Pengendalian Manajemen formal karena budaya organisasi yang positif.

**Abstract:** This study aims to explain the application of management control systems and also to deepen the theory of management control systems. Personnel and cultural control are useful for improving club performance by creating a conducive atmosphere for business entities. Sunzi's philosophy of art of war as a basis for producing new methods coloring the management control system to solve control problems that occur. This study uses the object of the CLS Knights basketball club which has implemented a good and effective informal Management Control System, because it uses Sunzi's art of war philosophy which emphasizes the human aspect. Data collection was carried out by conducting interviews and direct observation. As a result, the CLS Knights Club Management Control System tends to be stronger than the formal Management Control System due to a positive organizational culture.

### PENDAHULUAN

SPM merupakan fondasi penting bagi suatu badan usaha karena berperan dalam perencanaan, evaluasi, dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas (Merchant dan Van der Stede, 2007). Jika sistem pengendalian buruk, dampaknya pada keuangan perusahaan, reputasi, dan kegagalan organisasi. Sistem pengendalian manajemen juga memengaruhi kinerja

karyawan yang mempengaruhi perkembangan organisasi. Namun, terdapat perbedaan kepentingan antara karyawan dan manajemen, yang dapat menyebabkan tindakan yang bertentangan dengan tujuan organisasi, seperti kasus pencurian aset perusahaan oleh karyawan di PT. TCI pada tahun 2011 (Kompas, 2011), menekankan pentingnya sistem pengendalian manajemen.

Penggunaan dan desain sistem pengendalian manajemen menarik dan relevan bagi manajemen puncak dalam membimbing bawahan mereka (Hanzlick/Brühl, 2013). Klub basket CLS Knights Surabaya juga membutuhkan pengendalian yang baik. Dengan pengendalian manajemen yang tepat dan upaya dari pemimpin, masalah pengendalian dapat diatasi, memungkinkan klub mencapai tujuannya (Efferin dan Soeherman, 2010:5). Kekuatan klub akan berlipat ganda jika mampu mengendalikan lingkungan internal, yaitu manusianya. Meskipun CLS Knights Surabaya memiliki dana yang cukup kuat, klub ini belum pernah memenangkan kejuaraan, yang mungkin bukan karena kemampuan atletnya, tetapi karena sistem pengendalian manajemen yang buruk.

Sistem pengendalian manajemen yang tepat diharapkan dapat menjadikan kinerja atlet yang lebih baik dan dapat mempertahankannya. Salah satu penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik yaitu berdasarkan filosofi seni perang Sunzi. *The art of war* yang diterjemahkan oleh Lionel Giles (1910) yang terdiri dari 7000 aksara menjadi landasan strategi timur sejak kira-kira 500 tahun sebelum masehi. Dengan kata lain banyak negara khususnya di Asia yang menggunakan tesis sentral Sunzi ini. Hasil dari karyanya membawa Sun Wu atau tidak lain dikenal sebagai Sunzi kepada Ho Lu yang merupakan raja dari kerajaan Wu. Sang raja menguji strategi Sunzi pada 180 selirnya. Singkat cerita dengan menghukum pemimpin pasukan selir, Sunzi dapat mengendalikan pasukan yang terdiri dari selir-selir raja dengan baik layaknya pasukan perang lainnya.

Inti sari filosofi strategi seni perang Sunzi adalah bahwa anda bisa menghindari pertempuran kalau anda merencanakan strategi yang tepat sebelum pertempuran. Sedangkan di belahan dunia bagian barat *On War* karya Carl Von Clausewitz, seorang pejabat Jerman yang menulis di zaman Napoleon lebih berkonsentrasi pada pertempuran besar sebagai cara meraih kemenangan. Seorang ahli strategi Liddel Hart (1941) berkomentar bahwa Sunzi memiliki visi yang jelas, wawasan yang lebih mendalam, dan kesegaran yang kekal. Strategi perang Sunzi tidak dianggap sebagai pelopor

terhadap strategi militer barat. Karya Sunzi lebih mengarah kepada studi dan analisis yang berhubungan untuk menghasilkan wawasan-wawasan baru untuk membuka konsep-konsep meraih kemenangan bagi dunia bisnis maupun pribadi. Filosofi Sun Zi digunakan dalam pengendalian manajemen karena memiliki cara pandang yang berbeda dengan literatur konvensional barat, dimana Sun Zi menggunakan cara pandang yang lebih holistik dengan menggabungkan pendekatan formal dan moral sedangkan literatur konvensional barat cenderung menekankan pada sistem birokrasi formal dalam badan usaha untuk meminimalisasi konflik kepentingan antara perusahaan dan karyawannya

Melihat banyaknya permasalahan dari klub basket CLS *Knights* dan keterkaitannya dengan filosofi strategi perang dari Sunzi yang membawa pada kemenangan, maka muncul ketertarikan untuk membahas sistem pengendalian manajemen berdasarkan filosofi seni perang Sunzi pada klub basket CLS *Knights*.

Kemungkinan sukses yang tinggi dapat dicapai sebuah organisasi dengan *management control* yang baik. Menurut Merchant dan Stede (2007) bahwa sebuah control yang baik berarti organisasi telah mendapatkan informasi yang dapat diyakini dan dapat dipercaya dimana dalam organisasi tersebut tidak ada kejadian-kejadian yang tidak menyenangkan. Namun kontrol yang baik masih memperbolehkan ruang untuk kegagalan karena tidak ada control yang bersifat sempurna. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) terdapat 3 masalah dalam pengendalian, yaitu:

01. Kurangnya arahan, di mana karyawan tidak memiliki panduan yang jelas tentang tindakan yang harus dilakukan.
02. Masalah motivasi, di mana karyawan kehilangan motivasi untuk melakukan pekerjaan mereka.
03. Keterbatasan individu, di mana karyawan memiliki keterbatasan dalam kemampuan yang dapat mempengaruhi kinerja mereka.

Menurut Merchant dan Stede (2007), terdapat empat bentuk sistem pengendalian manajemen yang memiliki tujuan yang sama,

yaitu mengendalikan orang-orang. Bentuk-bentuk tersebut digunakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini hanya membahas bentuk sistem pengendalian manajemen yang relevan menurut Merchant dan Stede (2007).

- *Personnel control*, adalah cara pengendalian yang berfokus pada peningkatan personil atau individu dalam organisasi. Contohnya adalah memberikan pelatihan kepada karyawan dan melakukan seleksi.
- *Cultural Control*, adalah cara pengendalian yang berfokus pada bagaimana membentuk budaya organisasi. Contohnya adalah melakukan rotasi pekerjaan.

Secara keseluruhan, *personnel* dan *cultural control* dapat mengatasi semua masalah pengendalian dan juga ditujukan untuk meningkatkan kinerja, meskipun tidak tiap tipe control dapat mengatasi tiap masalah. *Lack of direction* dapat diminimumkan dengan memakai orang yang berpengalaman, mengadakan program pelatihan, atau memasukkan karyawan baru ke dalam kelompok agar dapat diarahkan. *Motivational problem* akan minimal dalam organisasi yang budaya yang kuat dan menguntungkan, atau memakai orang yang bermotivasi tinggi ke dalam kelompok untuk menyesuaikan norma kelompok tersebut. Penerapan pengendalian semacam ini akan secara otomatis mengidentifikasi karyawan yang dianggap baik atau tidak, yang pada akhirnya akan mempengaruhi penempatan jabatan tertinggi oleh organisasi kepada karyawan yang dianggap unggul. Jika diterapkan secara konsistensi, maka tujuan organisasi dapat dicapai melalui kerjasama yang baik antara komponen-komponen organisasi.

Dalam karya legendarisnya, "13 bab strategi perang," ahli strategi perang Sunzi berpendapat bahwa perang merupakan isu fundamental dalam pembentukan negara. Perang mempengaruhi kehidupan dan kematian rakyat, mencerminkan kekuatan dan kelemahan pemimpin negara, serta menentukan kejayaan atau keruntuhan suatu negara. Oleh karena itu, sebelum terlibat dalam perang, penting untuk mempelajari dengan hati-hati, teliti, dan menyeluruh mengenai kekuatan negara, faktor militer, dan situasi medan pertempuran.

Sunzi menegaskan, setidaknya ada 5 faktor yang harus dikuasai sebagai dasar dalam menyusun rencana perang, yaitu:

1. *Tao* (pengaruh moral)

Sunzi menekankan pentingnya pemimpin yang dapat memainkan peran dengan baik dan diikuti tanpa rasa takut, bahkan dalam situasi berbahaya. Faktor moral juga relevan dalam bisnis, di mana perusahaan harus mematuhi aturan yang ditetapkan negara dalam sektor bisnis mereka untuk mencapai kesuksesan.

2. *Tian* (iklim)

Cuaca, musim, peluang, dan timing tidak dapat dikendalikan dalam militer dan bisnis. Dalam perang, penting untuk memahami peluang cuaca. Dalam bisnis, perusahaan harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Perencanaan perusahaan harus mempertimbangkan faktor lingkungan, sementara tetap fokus pada faktor yang dapat mereka kendalikan seperti karyawan, sistem pengendalian, dan kebijakan perusahaan.

3. *Di* (medan)

Faktor geografi merupakan area untuk operasi militer berdasarkan filosofi Sunzi. Kekuatan perang yang diimplementasikan dalam dunia bisnis yaitu pada saat penciptaan lokasi usaha. Lokasi usaha disini dapat berupa:

=> Tenaga kerja yang murah dan efisien

=> Ketersediaan peralatan dan perlengkapan

=> Layanan infrastruktur atau fasilitas

4. *Jiang* (komando)

Kepemimpinan yang menyangkut wibawa dan karisma seorang pemimpin. Menekankan untuk dapat bertindak bijaksana tetapi tegas kepada diri sendiri. Sukses dapat dicapai dengan memiliki jati diri, ketegasan, kedisiplinan, tanggung jawab, kepercayaan diri, dan keyakinan. Implementasi terhadap bisnis adalah pemimpin yang tidak

membedakan bawahan untuk mencegah timbulnya konflik.

5. *Fa* (regulasi)

Regulasi meliputi struktur organisasi, rantai komando, saluran komunikasi dan doktrin pasukan. Kedisiplinan serta struktur organisasi yang rapi dan solid menjadi tujuan akhir dalam *Fa*. Dalam mencapai target diperlukan adanya strategi termasuk regulasi. Untuk bisa merancang strategi yang tepat diperlukan visi atau kemampuan untuk melihat inti persoalan dan memiliki pandangan yang jauh ke depan.

Seni perang Sunzi dilandasi oleh pertimbangan berbagai aspek yang bersifat multidimensional sehingga melahirkan sebuah strategi yang komprehensif dan holistic. Menurut Wee dkk (1991) dalam Efferin dan Soeherman (2010), menjelaskan ada lima dimensi yang menjiwai seni perang Sunzi, yaitu:

1. Dimensi mikro makro  
Seni perang Sunzi sangat memperhatikan aspek mikro (organisasi), dan makro (lingkungan kontekstual) dimana organisasi berada. Aspek mikro dalam organisasi seperti *tao*/ pengaruh moral, komando/ kepemimpinan, dan regulasi. Sedangkan aspek makro yaitu aspek iklim dan medan yang bersifat eksternal. Kemampuan mengkombinasikan aspek mikro dan makro di organisasi akan berpengaruh pada kemenangan secara menyeluruh.
2. Dimensi *controllable* dan *uncontrollable*  
Sunzi dalam mengimplementasikan strategi perang juga memperhitungkan faktor – faktor yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan oleh seorang

pemimpin pasukan. Iklim dan medan merupakan faktor-faktor yang berada diluar kendali sang pemimpin. Faktor-faktor tersebut harus diterima sebagai *constraint* yang membatasi pilihan yang ada dalam menyusun dan menggerakkan pasukan. Dengan memanfaatkan *constraint* yang ada sebagai dasar untuk mengatur hal-hal lain yang dapat kita kendalikan (pengaruh moral, kepemimpinan, dan regulasi pasukan) sehingga kemenangan dapat lebih mudah diperoleh karena adanya bantuan alam. Sunzi selalu menekankan pada pentingnya memahami atau memperhitungkan situasi dan menggunakannya secara cermat.

3. Komponen manusia dan nonmanusia  
Kemenangan ditentukan oleh kualitas manusia yang terlibat, termasuk di dalamnya adalah sang pemimpin sendiri, perwira, pasukan, dan tenaga pendukungnya. Namun sebaik-baiknya kualitas manusia yang dimiliki, jika tidak didukung oleh senjata dan peralatan tempur yang memadai, kuda perang yang segar, pasukan logistik yang cukup, dan alam yang mendukung, maka semuanya akan sia-sia.
4. Kekuatan statis dan dinamis  
Medan adalah faktor statis dan memerlukan waktu yang lama untuk mengubahnya. Iklim dapat bersifat statis maupun dinamis bergantung pada seberapa cepat iklim berubah-ubah di sebuah wilayah. Pengaruh moral juga memerlukan proses jangka panjang untuk dapat

membentuk moral pasukan yang dikehendaki. Sebaliknya, regulasi pasukan dapat diatur sedemikian rupa agar cepat tanggap (responsif) dalam menghadapi strategi lawan serta perubahan lingkungan.

5. Aset yang berwujud dan tidak berwujud  
Senjata, uang, tentara, kuda, kereta perang, dan perlengkapan perang lainnya adalah aset yang berwujud dan dapat dihitung kuantitasnya dengan satuan moneter maupun satuan nonmoneter. Regulasi pasukan, termasuk didalamnya doktrin pasukan, peralatan komunikasi dan sarana pendukung logistik juga merupakan aset yang berwujud. Bahkan iklim dan jenis medan, jika sang pemimpin benar-benar memahaminya dan sanggup mendayagunakan juga dapat disebut sebagai aset berwujud. Namun pengaruh moral dan kepemimpinan dapat menjadi aset maupun beban bagi pasukan.

Kemungkinan sukses yang tinggi dapat dicapai sebuah organisasi dengan *management control* yang baik. Sebuah kontrol yang baik berarti organisasi telah mendapatkan informasi yang dapat diyakini dan dapat dipercaya dimana dalam organisasi tersebut tidak ada kejadian-kejadian yang tidak menyenangkan. Untuk mencapai kesuksesan, salah satunya dengan cara penerapan *personnel control* dan *cultural control* berdasarkan seni perang Sunzi.

Filosofi Sunzi mengaitkan sistem pengendalian manajemen, terutama kontrol personal dan budaya. Paradigma multidimensi Sunzi menyoroti pentingnya pengaturan karyawan, ciri-ciri kepemimpinan yang efektif, dan menghindari lima atribut negatif. Hubungan antara seni perang Sunzi dan sistem pengendalian manajemen juga dijelaskan. Pendekatan Sunzi dalam sistem

pengendalian manajemen melibatkan kombinasi wawasan mikro dan makro organisasi, pengendalian manusia dan non-manusia, serta aspek statis dan dinamis. Tujuan SPM bukan untuk menghilangkan perbedaan kepentingan, tetapi untuk menyelaraskannya. Pengendalian terhadap karyawan mengurangi masalah pengendalian, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Paradigma Sunzi tentang moral, iklim, medan, komando/kepemimpinan, dan regulasi pasukan dapat digunakan sebagai acuan untuk mengatasi masalah pengendalian. Pemimpin yang efektif diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk mengikuti dan mengerjakan tugas dengan baik, menciptakan rasa hormat dan ketaatan terhadap pemimpin.

Kontrol berbasis filosofi Sunzi diharapkan dapat meningkatkan kinerja badan usaha. Meskipun tidak setiap tipe kontrol dapat mengatasi setiap masalah, *personnel* dan *cultural control* bertujuan untuk meningkatkan kinerja. Kurangnya arahan dapat diminimalkan melalui penggunaan orang berpengalaman, program pelatihan, dan penempatan karyawan baru dalam kelompok yang terarah. Masalah motivasi dapat dikurangi dalam organisasi dengan budaya yang kuat dan menguntungkan, atau dengan memasukkan individu yang bermotivasi tinggi ke dalam kelompok yang sesuai. Keterbatasan individu dapat diperkecil melalui prosedur rekrutmen yang baik, pelatihan yang memadai, dan dukungan maksimal dari manajemen untuk memastikan tugas dan tanggung jawab karyawan dilakukan dengan baik. Dengan demikian, memiliki karyawan yang kompeten dan terampil dalam bidangnya menjadi penting.

## **METODE**

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kualitatif yang berfokus pada klub basket CLS Knights Surabaya sebagai objek penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang penerapan *personnel control* dan *cultural control* yang efektif dalam meningkatkan kinerja klub tersebut. Dalam konteks ini, penelitian ini termasuk dalam kategori *explanatory research* yang bertujuan

untuk meningkatkan pemahaman dan penjelasan mengenai masalah yang ada.

Studi ini juga dapat digolongkan sebagai applied research karena penelitian ini mencoba memberikan alternatif solusi yang dapat diterapkan secara praktis untuk meningkatkan kinerja atlet dalam klub basket CLS Knights Surabaya. Pendekatan penelitian ini didasarkan pada seni perang Sunzi, yang diaplikasikan dalam sistem pengendalian manajemen klub. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi praktis yang langsung terkait dengan dunia olahraga.

Penelitian ini juga menekankan pentingnya analisis multidimensi untuk memahami implementasi *personnel control* dan *cultural control* dalam konteks klub basket. Hal ini melibatkan pemahaman tentang struktur organisasi, aturan, kebijakan, dan prosedur yang ada dalam klub. Data diperoleh melalui wawancara dengan pelatih, atlet, dan manajer klub untuk memperoleh sudut pandang yang beragam dan mendalam tentang penerapan kontrol personal dan budaya.

Selain itu, penelitian ini juga melibatkan observasi partisipatif yang dilakukan oleh peneliti yang merupakan bagian dari klub. Observasi ini dilakukan secara rutin dan fleksibel, mengikuti kegiatan sehari-hari atlet dalam latihan dan pertandingan. Melalui observasi ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang perilaku atlet dan permasalahan yang mereka hadapi dalam lingkungan kerja klub.

Dalam pengumpulan data, metode wawancara yang digunakan adalah semi-struktur. Pertanyaan yang disiapkan sebelumnya memberikan kerangka acuan, tetapi peneliti juga memiliki fleksibilitas untuk mengeksplorasi isu-isu yang muncul selama wawancara. *Tape recorder* digunakan selama wawancara untuk memastikan bahwa data yang diperoleh terekam dengan akurat dan tidak ada informasi penting yang terlewatkan.

Hasil wawancara dan observasi kemudian dianalisis secara menyeluruh untuk menjawab mini research question yang telah dirumuskan sebelumnya. Analisis melibatkan identifikasi pola, temuan tematik, dan perbandingan dengan teori dan konsep yang relevan. Seluruh proses penelitian ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang penerapan

*personnel control* dan *cultural control* dalam meningkatkan kinerja atlet di klub basket CLS Knights Surabaya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) bahwa pendekatan Sunzi dalam sistem pengendalian manajemen memungkinkan pimpinan organisasi untuk memahami berbagai masalah yang ada dan menggunakan berbagai metode untuk menyelesaikannya. Salah satu metode adalah mengkombinasi berbagai dimensi yang bersifat multidimensional dan holistik yaitu wawasan mikro makro organisasi, memperhitungkan hal – hal yang dapat dikendalikan dan tidak, komponen manusia dan non manusia, hal – hal yang statis dan dinamis dalam organisasi dan yang berwujud atau tidak berwujud. Kesemuanya itu digunakan ketika mempertimbangkan *tao/* pengaruh moral, iklim, medan, komando/ kepemimpinan, dan regulasi pasukan.

Filosofi Sunzi menekankan pada pentingnya memenangkan perang daripada sekedar memenangkan pertempuran. Hal ini sesuai dengan tujuan SPM yang tidak ditujukan untuk mengeliminasi semua perbedaan kepentingan yang ada melainkan menyelaraskannya sehingga memungkinkan tujuan organisasi tercapai secara efektif.

Keterkaitan klub CLS dengan penerapan filosofi Sunzi dalam sistem pengendalian manajemen yaitu memungkinkan pihak manajemen dalam badan usaha untuk dapat memahami dan menyelesaikan permasalahan yang ada. Dengan adanya SPM maka dapat menyelaraskan perbedaan kepentingan sehingga tercapai tujuan badan usaha secara efektif dan efisien. Menurut Efferin dan Soeherman (2010), bahwa pendekatan Sunzi dalam SPM adalah bagaimana sistem dapat didesain dan diimplementasikan dengan mengkombinasikan berbagai dimensi yaitu wawasan mikro – makro badan usaha, memperhitungkan hal – hal yang dapat dikendalikan dan tidak, komponen manusia dan non-manusia, hal – hal yang statis dan dinamis dalam badan usaha dan yang berwujud/ tidak berwujud.

Ada beberapa temuan penting yang menjawab penerapan filosofi Sunzi dalam klub CLS. Pertama, ditemukan bahwa metode seleksi dan penempatan yang dilakukan oleh

klub CLS belum efektif karena tidak mempertimbangkan moral dan kepribadian yang tepat dalam perekrutan. Hal ini menyebabkan kurangnya loyalitas dan motivasi pekerja, serta berdampak negatif pada kinerja mereka. Selanjutnya, pelatihan non-formal yang dilakukan masih kurang memadai dan tidak mencakup pembentukan karakter pekerja. Training yang hanya fokus pada aspek teknis tidaklah cukup, sementara filosofi Sunzi menekankan pentingnya melatih sikap mental, kerjasama tim, dan kepemimpinan. Selain itu, pengendalian yang tepat terhadap fasilitas juga menjadi temuan penting, karena kekurangan pengawasan dapat mengakibatkan pelanggaran yang berpengaruh pada performa pemain. Pemberian reward kepada kelompok juga menimbulkan ketidakadilan, karena bonus diberikan pada semua pemain tanpa mempertimbangkan kontribusi mereka. Selain itu, kurangnya kode etik dalam klub CLS menyebabkan sikap tidak peduli antar sesama pekerja dan berdampak negatif pada performa atlet. Pemakaian seragam dan logo bertujuan untuk menanamkan nilai budaya dan kesetaraan sosial, tetapi kurangnya pemahaman mengenai nilai-nilai tersebut berakibat pada ketidakseragaman pandangan dalam organisasi. Pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku juga masih sering terjadi.

## KESIMPULAN

Konsep pengendalian manajemen adalah bagaimana cara memperlakukan bawahan secara efektif untuk meminimalkan penyimpangan atas aspek perilaku dalam memenuhi tujuan badan usaha. Manusia yang merupakan asset terpenting bagi sebuah badan usaha menjadi pokok pembahasan dalam menentukan tingkat keberhasilan suatu badan usaha. Sama halnya dengan analogi seni perang Sunzi yang berbicara tentang bagaimana ngalahkan musuh. Musuh dalam konteks pengendalian manajemen adalah bawahan yang memiliki perilaku dan kinerja yang tidak sesuai harapan. Pengendalian manajemen yang diterapkan oleh klub CLS *KNIGHTS* adalah *personnal* dan *cultural control* berbasis Filosofi Sunzi.

Kunci kesuksesan utama dalam suatu badan usaha ialah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang kompeten akan

mampu meningkatkan kinerja badan usaha dan dengan meningkatnya kinerja maka badan usaha dapat mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sumber daya manusia menjadi perhatian utama bagi badan usaha untuk dikaji dan dikendalikan agar mampu menunjang kinerja suatu badan usaha mencapai kesuksesan.

Pengendalian suatu badan usaha pasti berbeda dengan badan usaha lainnya. Masing-masing badan usaha memiliki cara tersendiri untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Klub CLS menerapkan sistem pengendalian manajemen yang bersifat informal, yaitu melalui *personnel* dan *cultural control* yang didasari oleh filosofi Sunzi. Dengan adanya sistem pengendalian yang terstruktur dan efektif penerapannya, maka masalah pengendalian dapat diatasi sehingga badan usaha mampu meraih kesuksesan dalam jangka panjang karena internal badan usaha telah ikut berpartisipasi dalam mendukung tercapainya badan usaha. Selain itu dengan pengendalian informal akan tercipta budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik dan kuat akan membuat kesatuan dalam anggota organisasi dan bertindak sebagai satu tubuh sehingga hasil terbaik bagi semuanya.

Manajemen klub CLS *Knights* Surabaya menempuh pendekatan yang cermat dalam melakukan seleksi dan penempatan karyawan. Proses wawancara yang dilakukan secara efektif memungkinkan manajemen untuk memahami minat dan potensi setiap individu, sehingga karakteristik kepribadian pekerja yang bekerja di klub CLS memiliki standar yang mampu menciptakan suasana kondusif dan budaya positif dalam lingkungan klub. Dalam proses seleksi, manajemen menjalankan pendekatan berbasis standar tertentu dengan tujuan menanamkan kebijaksanaan dalam diri bawahan. Meskipun pada dasarnya kepribadian pekerja baru mungkin tidak sepenuhnya memenuhi harapan, namun dengan menanamkan kebijaksanaan sejak awal sebelum mereka bergabung, hal ini dapat berdampak pada munculnya karakter yang sesuai dengan keinginan badan usaha. Manajemen klub CLS dapat melakukannya dengan memberikan motivasi yang kuat, mensosialisasikan tujuan organisasi secara jelas, dan menanamkan loyalitas kepada pekerja sebagai bagian dari upaya membangun tim yang solid.

Selain seleksi dan penempatan yang baik, klub CLS Knights Surabaya juga memberikan perhatian yang serius terhadap pengembangan karyawan melalui pelatihan non-formal. Pelatihan ini dilaksanakan secara berkala, dengan rekomendasi minimal empat bulan sekali. Klub menyadari bahwa pelatihan tidak hanya sebatas memanggil personal trainer yang tentu membutuhkan biaya besar. Pelatihan juga melibatkan partisipasi dalam kompetisi lokal dan sesi latihan dengan klub lain sebagai sarana untuk mengasah kemampuan dan meningkatkan kualitas individu. Dalam upaya pengembangan diri, pelatihan tidak hanya berfokus pada pengembangan keterampilan kerja, tetapi juga mengedepankan pengembangan karakter individu. Aktivitas tim seperti pelatihan karakter, kegiatan di luar ruangan yang dilakukan di tempat-tempat terpencil atau petualangan di dalam hutan, menjadi bagian integral dari program pelatihan untuk membentuk karakter yang kuat, disiplin, dan berkomitmen. Klub CLS Knights Surabaya memahami bahwa pengembangan diri yang komprehensif adalah kunci untuk mencapai performa maksimal dan membangun budaya kerja yang positif di dalam klub.

Klub CLS memilih mengimplementasikan pengendalian informal karena dengan pengendalian informal yang baik dan efektif, maka secara langsung akan memberikan dampak pada hasil yang diinginkan oleh badan usaha karena karyawan telah terbiasa menerapkan nilai-nilai yang telah ditanamkan. Selain itu, pengendalian informal dengan dilandasi filosofi Sunzi mampu mengatasi masalah pengendalian sehingga perilaku tidak etis dapat dihindari karena Sunzi menekankan pada aspek pembangunan manusia untuk menciptakan pasukan yang tangguh dan negara kuat. Seorang panglima yang baik akan sanggup membentuk pasukan yang tidak terkalahkan karena memiliki moralitas yang tidak tertandingi. Hal ini berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dan badan usaha serta tujuan badan usaha dapat tercapai.

#### DAFTAR PUSTAKA

Asril, A., Jaenam, J., Syahrizal, S., Armalena, A., & Yuherman, Y. (2023). Peningkatan Nilai-Nilai Demokrasi dan Nasionalisme Pada Mahasiswa Melalui Pembelajaran

Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(3), 1300–1309.

<https://doi.org/10.24815/jimps.v8i3.25109> Bernardin and Russel, (1993). *Human Resource Management*. New Jersey : International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall

Efferin, S. dan B. Soeherman. (2010). *Seni Perang SUN ZI dan Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Gramedia

Gerald A. Michaelson, (2004). *Sun Tzu: The Art of War for Manager* (Sun Tzu: Seni Perang untuk Manajer) Interaksara, 2004.

Giles, Lionel. (1910). *Sun Tzu on the Art of War*. England: Allandale Online Publishing

Gomes dan Cardoso, Faustino. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andi Offset.

Hanzlick, Michael/ Brühl. (2013). Rolf: Die Kopplung von Controlling-Systemen, in *Controlling & Management Review*, Band 57, Ausgabe 2, S. 66-70

Hartoyo, R., & Sulistyowati, S. (2023). The Role Of The Legal Aid Post Is In Providing Legal Assistance To Disadvantaged People In Order To Obtain Justice In The Courts Of The Holy Land. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(3), 1599–1611. <https://doi.org/10.24815/jimps.v8i3.25236>

Ismail, I., Putri, R. S., Zulfadhli, Z., Mustofa, A., Musfiana, M., & Hadiyani, R. (2022). Student Motivation to Follow the Student Creativity Program. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 5(2), 351–360. <https://doi.org/10.24815/jr.v5i2.27641>

Liddel Hart, B.H. (1941). *The Decisive Wars of History*, London.

Matitaputty, J. K., & Sopacua, J. (2023). The Effectiveness of the Learning Cycle 5E Learning Model in an Effort to Improve Learning Outcomes of History. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 740–747. <https://doi.org/10.24815/jimps.v8i2.24816>

Merchant, K. A and W .A. Van der Stede. (2007). *Management Control System :*

*Performance Measurement, Evaluation and Incentive*. London, UK : Prantice Hall.

Pratiwi, W. N. G., & Wahyono, W. (2023). Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Sub Sektor Industri Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2018-2021. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(3), 1423-1437.

<https://doi.org/10.24815/jimps.v8i3.25195>

Yeremias T Keban. (2004). *Enam Dimensi Strategis Admistrasi Publik, Konep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.