

**PERANAN CULTURAL CONTROL DALAM MENDUKUNG
IMPLEMENTASI CODE OF CONDUCT KARYAWAN
STUDI KASUS DI RADIO SUARA SURABAYA**

Randy

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Matius_randy@yahoo.com

Abstrak

Manusia merupakan makhluk yang kompleks dan memiliki banyak kebutuhan untuk melangsungkan kehidupannya. Proses pencapaian kebutuhan tersebut membutuhkan adanya informasi. Pada zaman sekarang ini, hampir setiap perkembangan baru di dunia dapat diketahui melalui berbagai media massa cetak maupun media massa elektronik seperti radio, televisi dan sebagainya. Dari berbagai media massa yang dapat berfungsi *informative*, radio merupakan salah satu media informasi yang paling *actual*. Pada organisasi media seperti Radio Suara Surabaya, karyawan merupakan aset utama dari keseluruhan aktivitas operasional. Setiap individu karyawan memiliki latar belakang yang berbeda-beda, oleh karena itu dibutuhkan Sistem Pengendalian Manajemen agar tujuan dari setiap karyawan dapat selaras dengan tujuan organisasi. SPM yang terkait dengan budaya organisasi memiliki peranan penting dalam pembentukan rasa kekeluargaan di dalam sebuah organisasi. Pada Radio Suara Surabaya budaya organisasi mampu mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang dapat timbul pada setiap individu karyawan dan meningkatkan performa organisasi secara keseluruhan. Organisasi media dapat berjalan karena kepercayaan yang tinggi dari masyarakat umum. Kepercayaan tidak dengan mudah di dapat, melainkan dibutuhkan waktu dan proses yang sangat panjang. Penanaman budaya yang kuat dalam setiap individu karyawan akan menimbulkan *self controlling* sehingga perilaku karyawan dapat sesuai dengan norma-norma pada SSFM. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan cara observasi langsung dan *interview*.

Kata kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, organisasi media massa, budaya organisasi.

Abstract

Humans are complex beings and have so many different needs to survive. The process of fulfilling such needs requires the sufficient amount of information. These days, almost all of the world's development can be easily caught up simply through mass media; either printed or electronic such as radio, television, and so on and so forth. Among the variety of mass media that has such informative functions, radio is one of the most actual information media. In the media organizations such as Radio Suara Surabaya (also known as SSFM), the employees are the primary asset of the whole operational activities. Individually, every employee has diverse backgrounds one from another, thus, there is a serious need of Management Control System so that the goal of each employee might go along with the goal of the organization itself. The MCS related to the culture of organizations has a crucial role in building a sense of belonging in the organization. In SSFM, the culture of organization can help preventing any errors that can possibly happen to each of the employee and improving the performance of the organization holistically. The success of a media organization is really determined by the trust of the audience. Such trust can not be earned so easily; it takes a good amount of time and a long process. The investment of a strong cultural sense in every employee will trigger the self control, so that the attitudes of the employees can have a harmony with the norms in SSFM. This research applies the field observations and interview as the methods of collecting data.

Keywords: Management Control System, Mass Media Organization, Culture of Organization.

PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan zaman didasari oleh pergeseran era globalisasi, pergeseran ini juga menyebabkan kemajuan teknologi yang signifikan di setiap Negara. Kebutuhan akan teknologi informasi merupakan kunci utama persaingan di seluruh pelosok dunia. Manusia adalah makhluk yang kompleks. Manusia memiliki banyak kebutuhan untuk melangsungkan kehidupannya. Mulai dari kebutuhan ragawi sampai kebutuhan yang bersifat rohani. Setiap orang membutuhkan informasi sebagai bagian dari tuntutan kehidupannya, penunjang kegiatannya, dan pemenuhan kebutuhannya. Rasa ingin tahu seseorang timbul karena ia ingin selalu berusaha menambah pengetahuannya.

Pada zaman sekarang ini, hampir setiap perkembangan baru di dunia dapat diketahui melalui berbagai media massa cetak (koran, majalah) maupun media massa elektronik seperti radio, televisi dan sebagainya. Dari berbagai media massa yang dapat berfungsi *informative*, radio merupakan salah satu media informasi yang paling actual. Dari apa yang didapatkan mengenai informasi, penulis menentukan objek penelitian yaitu **Radio Suara Surabaya**, karena Radio “SS” atau yang lebih dikenal dengan sebutan SSFM merupakan stasiun radio yang cukup populer di Surabaya. Hal ini dapat dilihat dari *survey* yang ditemukan oleh tim Deteksi, menunjukkan 34,15% “korban” *survey* memilih radio “SS” sebagai radio terfavorit.

Seiring dengan perjalanan waktu persaingan di bidang komunikasi elektronik terutama radio semakin ketat. Radio “SS” harus memiliki keunggulan strategis sehingga mampu untuk menarik para pendengar lebih banyak dan juga memenangkan persaingan bisnis radio. Untuk tetap menjadi radio yang terfavorit dan memenangkan persaingan radio “SS” harus memiliki sistem pengendalian manajemen yang baik, agar mampu menjalankan suatu manajemen organisasi dan membawa karyawan selaras dengan tujuan / sasaran organisasi. Pada SPM terdapat satu tipe pengendalian yang terkait budaya organisasi, yaitu *cultural control*. *Cultural control* berfokus pada penciptaan budaya organisasi yang baik dan kuat sebagai pemicu perilaku bawahan agar konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh perusahaan konsultan

manajemen *Katzenbach Partners, 2007* di Amerika menyimpulkan bahwa jaringan-jaringan dan hubungan *informal* lebih menggerakkan laju bisnis dibandingkan struktur manajemen *formal*. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki budaya organisasi akan memberikan dampak positif bagi kinerja karyawannya. Pada riset ini ditemukan hampir dua pertiga dari mereka (yang bekerja di perusahaan besar) mengaku bergantung pada teman sekerja untuk menemukan solusi dan memecahkan masalah, berbanding dengan hanya kurang dari sepertiga yang bergantung pada manajer. Lebih jauh lagi, 9 dari 10 karyawan mengaku memiliki seseorang di tempat kerja sebagai teman “curhat” dalam kaitan dengan pekerjaan. Valencia *et al* (2010) dalam *Jurnal Organizational Culture as Determinant Of Product Innovation* menyimpulkan bahwa budaya organisasi menentukan pola kreatif karyawan, jika tingkat kreatif karyawan tinggi, maka inovasi-inovasi produk maupun jasa akan bermunculan. Banyaknya penelitian yang berfokus pada Sistem Pengendalian Manajemen dan sumber daya manusia menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peranan penting, sehingga diperlukan pengendalian terhadap budaya tersebut. Pengendalian terhadap budaya perlu dilakukan agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Hal ini perlu dilakukan karena unsur budaya pada sebuah organisasi dapat membuat individu bertindak menyimpang dari tujuan organisasi yang akhirnya akan meningkatkan *cost* bagi organisasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan proses interpretasi secara non matematis untuk menemukan konsep-konsep dan hubungan-hubungan dari data mentah dan kemudian mengorganisasikannya menjadi penalaran dan penjelasan induktif. Penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*, karena penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan antara penerapan *cultural control* dalam mendukung implementasi *code of conduct* karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mencari sebab dan alasan dari terjadinya sebuah fenomena, tidak hanya *what, who, dan how* namun juga menjawab *why* (Efferin, 2008). Penelitian ini bertujuan untuk menjawab *main*

research question yang telah ditentukan oleh peneliti. *Main research question* dari penelitian ini adalah **“Bagaimana peranan *Cultural Control* dalam mendukung *Code of Conduct* karyawan?”** Berdasarkan manfaatnya, penulisan penelitian ini merupakan *basic research*, karena penelitian ini memiliki manfaat *menambah pengetahuan/memberikan kontribusi teoritis*.

Studi dari penelitian ini merupakan *field study* karena peneliti hanya mengamati kegiatan badan usaha sehari-hari tanpa mengubah kondisi kerja objek penelitian. *Unit analysis*nya adalah individu yang berperan sebagai jajaran manajerial dan karyawan badan usaha. Proses pengambilan data dilakukan dengan cara mengambil data yang berasal dari data internal Radio “SS” melalui wawancara dengan manajerial dan karyawan.

Validitas

Data yang diperoleh peneliti dari proses pengumpulan data dengan cara: wawancara dan observasi akan dibandingkan kebenarannya sebelum mengambil kesimpulan. Jika didapat data yang bertentangan atau bias, maka peneliti perlu mengumpulkan data selanjutnya untuk menemukan penjelasan dibalik pertentangan tersebut. Validitas juga dilakukan untuk memperoleh data secara akurat yang menggambarkan fenomena yang terjadi dalam penelitian.

Reliabilitas

Data yang dikumpulkan baik dari wawancara dan observasi akan dibuatkan suatu kategorisasi dalam memenuhi *criteria – criteria* jawaban yang bertujuan untuk mendapatkan kesimpulan akhir yang obyektif dan minimalisasi bias peneliti. Dalam upaya untuk memperoleh data yang handal, peneliti mengembangkan kriteria-kriteria logis, sehingga bias dapat diminimalisasikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan SPM pada Radio Suara Surabaya menimbulkan beberapa dampak baik *positive* maupun *negative (control cost)*, antara lain:

- *Action Control*

- Pembatasan pengiriman jurnalis

Control ini memberikan dampak *positive* kepada SSFM berupa peningkatan efisiensi. Dengan mengirimkan sedikit tenaga jurnalis, maka biaya yang dikeluarkan SSFM akan sedikit pula. Selain itu *control* ini juga membuat karyawan SSFM memiliki kemampuan *multitasking* yang tinggi.

- Karyawan SSFM dilarang menerima pemberian apapun dari pihak eksternal

Dampak *positive* yang timbul adalah meningkatnya kepercayaan *public* akan informasi yang diberikan oleh Radio Suara Surabaya. Hal ini dapat terjadi dikarenakan informasi yang diterima jurnalis tidak mengandung *interfensi* dari pihak lain.

Akan tetapi *action control* yang tidak memperbolehkan karyawan menerima pemberian apapun dari narasumber ataupun pendengar, hanya terkandung di dalam *Code of Conducts* SSFM yang mengatakan karyawan harus memiliki *integritas and independent*. Pada kenyataannya tidak terdapat *control* yang jelas, yang berfungsi untuk mengendalikan sikap karyawan secara langsung. Sehingga tindakan kecurangan dimana karyawan menerima pemberian dari narasumber ataupun pendengar dapat terjadi dan memberikan dampak *negative* berupa *behavioral displacement*.

- Penetapan jam kerja

Dengan menerapkan sistem *trust* yang diberikan kepada karyawan dapat menimbulkan kecurangan berupa penyalahgunaan jam kerja. Adanya kepercayaan kepada karyawan yang diharapkan dapat mengelola jam kerjanya, dapat disalah artikan dengan cara datang ke kantor tidak tepat waktu.

- *Result Control*

- *Performance Appraisal 360⁰*

Dampak *positive* dengan adanya penerapan *performance appraisal 360⁰* adalah meningkatnya kejujuran antar karyawan dalam memberikan penilaian kepada sesamanya.

Akan tetapi penerapan *control* ini menimbulkan *control cost* berupa biaya *reward*. Biaya ini tergolong *direct control cost* karena biaya ini disebabkan oleh penghargaan atau *reward* yang diberikan kepada karyawan setiap dua kali dalam setahun. Biaya *reward* dapat meliputi biaya kenaikan gaji, biaya bonus tahunan dan biaya perjalanan haji. Besarnya biaya *reward* untuk kenaikan gaji yang ditetapkan oleh Radio Suara Surabaya adalah 1 point di atas inflasi tahunan. Kenaikan gaji setiap karyawan dapat berbeda-beda, sesuai dengan kinerja masing-masing dari karyawan.

Selain itu *control* ini juga menyebabkan terjadinya *Indirect control cost* berupa *gamesmanship* / manipulasi data dan *behavioral displacement*. Dengan penerapan *result control* yang didasarkan pada *performance appraisal* dapat memungkinkan karyawan untuk melakukan manipulasi terhadap dokumen *report* yang akan dibandingkan dengan sesama rekan kerja, sehingga hasil *report* akan nampak seolah-olah sesuai antara penilaian diri sendiri dan penilaian sesama rekan kerja. Karyawan dapat melakukan praktek “kolusi” dengan bekerja sama antar karyawan lainnya dalam memberikan penilaian, sehingga nilai yang didapat dari karyawan lain menjadi baik.

Performance appraisal yang diterapkan dalam SSFM hanya berdasarkan penilaian subjektif dari pihak-pihak lain (atasan, karyawan lain) dan tanpa mendasarkan penilaian terhadap *Key Performance Indicator*. Hal ini dapat membuat karyawan menjadi tidak semangat dalam melakukan pekerjaannya, karena tidak terdapat panduan dan standar kinerja yang jelas bagi karyawan atas hasil kerja seperti apa yang harus dicapai.

- *Personnel Control*

- *Training and Socialization*

Dengan adanya *training and socialization* setiap karyawan SSFM memiliki semangat juang yang semakin meningkat, *visioning* kembali membuat karyawan tidak lupa akan tujuan dan norma dari Radio Suara Surabaya.

Karyawan baru semakin siap menghadapi dunia kerja setelah mengikuti *training* yang disediakan dan lebih memahami kebudayaan yang terdapat dalam Radio Suara Surabaya.

Akan tetapi terdapat *control cost* yang timbul akibat dari kegiatan *training and socialization* yang diadakan oleh Radio Suara Surabaya secara rutin setiap satu tahun sekali pada awal tahun. Biaya yang timbul tergolong *direct control cost*, antara lain: biaya pembawa acara, biaya konsumsi dan biaya perlengkapan yang mendukung acara tersebut. Dan juga terdapat biaya yang ditimbulkan oleh proses recruitment, antara lain: biaya pemasangan iklan, biaya konsumsi dan biaya-biaya untuk membeli perlengkapan yang dibutuhkan dalam menunjang acara tersebut. Iklan yang biasa digunakan oleh Radio Suara Surabaya biasanya melalui iklan lowongan kerja online jobstreet.com, biaya yang dikeluarkan untuk pemasangan iklan berkisar antara Rp 600.000 – 2.000.000 .

- *Job Design and Provision of Necessary Resources*

Control ini memberikan dampak *positive* berupa peningkatan konsentrasi antar anggota *finance and marketing* dan meningkatkan keamanan data-data rahasia yang berada di dalam ruangan.

Tetapi tidak dapat dihindari bahwa *control* ini juga memberikan dampak *negative* berupa *behavioral displacement*, dengan adanya pemberian fasilitas berupa ruangan per divisi dapat menimbulkan sikap eksklusif antar karyawan, yaitu kecenderungan untuk bergaul hanya dengan karyawan yang berasal dari satu divisi. Hal ini dapat memberikan dampak *negative* kepada karyawan lainnya dan membuat lingkungan kerja menjadi tidak kondusif sehingga tingkat *turn over* karyawan meningkat.

• *Cultural Control*

- *Codes of Conduct*

Codes of Conduct yang diterapkan dalam Radio Suara Surabaya merupakan tulang punggung bagi seluruh *control* dan kegiatan yang ada di dalam organisasi. Dengan adanya *control* ini membuat ikatan emosi antar karyawan semakin erat, dan mau saling membantu ketika terdapat karyawan lain yang membutuhkan.

- *Physical and Social Arrangements*

Control ini memberikan banyak kontribusi kepada setiap karyawan di dalam Radio Suara Surabaya, *control* inilah yang membuat ikatan kekeluargaan di dalam Radio Suara Surabaya semakin kuat. Antar karyawan dapat saling berinteraksi dengan nyaman di tempat yang disediakan khusus bagi setiap karyawan untuk berkumpul santai dan melepas ketegangan.

Tabel 5.1 Rangkuman *Indirect Cost* dalam Radio Suara Surabaya

Jenis SPM	Jenis <i>Indirect Control Cost</i>	
<i>Action Control</i>	Karyawan dilarang menerima pemberian	<i>behavioral displacement</i>
	Penetapan jam kerja	<i>behavioral displacement</i>
<i>Result Control</i>	<i>Performance Appraisal 360⁰</i>	<i>behavioral displacement, gamesmanship</i>
<i>Personnel Control</i>	<i>Job Design and Provision of Necessary Resources</i>	<i>behavioral displacement</i>

Tabel 5.2 Rangkuman *Direct Cost* dalam Radio Suara Surabaya

Jenis SPM	Jenis <i>Direct Control Cost</i>		Rupiah
<i>Result Control</i>	Biaya Reward	Kenaikan gaji	Min: 1 point > Inflasi
<i>Personnel Control</i>	<i>Selection and Placement</i>	Biaya Iklan Recruitment	600.000-2.000.000
	<i>Training</i> untuk seluruh anggota SS (103 karyawan)	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya Akomodasi • Biaya Pembicara 	300.000/kepala 5.000.000-10.000.000

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI TEORITIS

Berdasarkan studi ini terlihat bahwa penerapan *action control*, *result control* dan *personnel control* menimbulkan *direct control cost* maupun *indirect control cost*. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan SPM yang bersifat *formal* pada SSFM, belum cukup kuat. Tetapi terdapat sebuah fenomena menarik pada SSFM, dimana penerapan SPM yang terkait dengan budaya organisasi melalui media *cultural control* dapat meningkatkan kinerja karyawan yang memberikan dampak *positive* terhadap kinerja organisasi baik dari sisi finansial maupun non-finansial. *Cultural control* yang didalamnya terkandung *codes of conduct* telah menjadi tulang punggung bagi *control-control* yang lain dan dapat mencegah terjadinya *indirect control cost*. Hal ini dapat terjadi karena *codes of conduct*, telah membentuk *self controlling* dan *mutual monitoring* pada masing-masing karyawan. Karyawan memiliki kesadaran untuk melakukan nilai-nilai yang dijunjung dalam *codes of conduct* dan mau untuk saling meningkatkan antar karyawan yang lain, sehingga peluang terjadinya penyimpangan dapat ditekan.

Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Hal ini akan membuat loyalitas karyawan terhadap organisasi akan meningkat dan secara garis lurus akan meningkatkan performa dari karyawan tersebut, sehingga kondisi finansial organisasi akan meningkat pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N., and V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems, 12th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Atkinson, Anthony A; Banker, Rajiv D; Kaplan, Robert S., and Young Mark S. (1997) *Management Accounting, 2nd Edition* Upper Saddle River: Prentice Hall Inc.
- Dewobroto, 28 Juli 2011. Kunci Kesuksesan Singapore Airlines. 18 Juni 2012. <http://wisnudewobroto.com/kunci-kesuksesan-singapore-airlines/>
- Deteksi. 2010. Survey Radio Paling Favorit. 31 Mei 2012. <http://deteksi.info/2010/12/survey-radio-paling-favorit/>
- Efferin, S., Darmadji, S.H., and Tan, Yuliawati. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Efferin, S., and Soeherman, B. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Firoz, Nadeem M; Ahmad S Maghrabi; Ki Hee Kim. 2002. "Think globally manage culturally", *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 12 Iss: ¾; pg. 32
(http://gateway.proquest.com/openurl?ctx_ver=z39.88-2003&res_id=xri:pqd&rft_val_fmt=ori:fmt:kev:mtx:journal&genre=article&rft_id=xri:pqd:did=000000287619421&svc_dat=xri:pqil:fmt=text&req_dat=xri:pqil:pq_clntid=23364)
- Jauhari. Januari 2006. Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Pengendalian Manajemen dan Terhadap Kinerja. 18 Juni 2012. http://www.scribd.com/dsr_semarang/d/73702594/41-Pengaruh-Budaya-Perusahaan-Terhadap-Pengendalian-Manajemen
- Jurnal Manajemen, Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Bahan Kuliah Manajemen, 2007. Penilaian Kinerja Karyawan. 12 Juni 2012. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html>
- Kranias, Dimitrios S. 2000. *Cultural Control: the case of Japanese multinational companies and their subsidiaries in the UK*. Kobe University Business School: Japan.
- Leosinga, R. 03 November 2011. Budaya-Organisasi. 18 Juni 2012. <http://www.slideshare.net/ruslanleo/38420503-budayaorganisasi>

- Merchant, K.A., and W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. New Jersey: Prentice-Hall
- Naranjo Valencia, Julia C; Raquel Sanz Valle and Daniel Jimenez Jimenez. 2010. "Organizational Culture as determinant of product innovation", *European Journal of Innovation*, Vol. 13 No: 4 pp. 466-480
- Portalhr, 14 Agustus 2007. Hubungan Informal Karyawan Aset Strategis Perusahaan. 18 Juni 2012. <http://www.portalhr.com/berita/hubungan-informal-karyawan-aset-strategis-perusahaan/>
- Pace, Wayne R., and Faules, Don F. (1994) *Organizational Communication, 3rd Edition*. Prentice Hall Inc.
- Robbins, Stephen P. (2003) *Organizational Behavior, 10th Edition* Upper Saddle River: Prentice Hall Inc.
- Sweeney, Paul D., and McFarlin, Dean B. (2001) *Organizational Behavior: Solutions For Management*. McGraw-Hill Irwin.
- Saepudin, 10 Januari 2009. Prilaku Pencarian Dalam Memenuhi Kebutuhan Informasi. 31 Mei 2012. <http://encangsaepudin.wordpress.com/2009/01/10/prilaku-pencarian-dalam-memenuhi-kebutuhan-informasi-bagian-1/>
- Soedjono. 01 Maret 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. 18 Juni 2012.
- Supriyono, 01 Maret 2008. Efek Satisfaction Pada Loyalty Pendengar Radio Suara Surabaya. 31 Mei 2012.
- Tsamenyi, M., I. Noormansyah., and S. Uddin. 2008. *Management Controls in Family-Owned Businesses (FOBs): A Case Study of An Indonesian Family-Owned University*. *Accounting Forum*, 32: 62-7
<http://www.creating.bz/our-reading-circle/managing.html> (diakses pada 10 Februari 2013)