

**PENERAPAN *BUSHIDO* PADA SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN TAKSI SILVER DALAM MENDUKUNG PENCAPAIAN
TARGET PENGEMUDI**

Tjiong Robbi Chandra

Jurusan Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika

tjiongrobbi65@gmail.com

Abstract Silver Taxi is a taxi transportation service company in Surabaya. With the increasing number of unit cars and drivers which the company have, because of that the company have become more complex in managing their operational activity. Driver's target achievement which set by the company is one of the indicator that the company have running their activity well. To ensure that drivers have work well and capable to achieve the target, the correct management control system is needed. This research is an applied research that help Silver Taxi in ways to encourage the drivers to achieve their target every day. Writer use management control system theory based of *bushido* as a basic theory of evaluating the weakness of the company management control system like improper wage rate, and to give recommendations to encourage driver's target achievement like the development of driver's status level.

Keywords: management control system, *bushido*, target achievement, organizational value

Abstrak Taksi Silver merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa transportasi taksi argometer yang ada di Surabaya. Dengan semakin banyaknya jumlah pengemudi dan jumlah unit mobil taksi yang dimiliki, maka perusahaan juga akan menjadi semakin kompleks di dalam mengatur kegiatan operasional mereka. Pencapaian target pengemudi yang ditentukan perusahaan merupakan salah satu indikator bahwa perusahaan telah berjalan dengan baik. Untuk dapat memastikan bahwa pengemudi tersebut telah bekerja dengan baik, dan mampu mencapai target yang ditentukan perusahaan setiap hari, maka sistem pengendalian manajemen yang tepat perlu diterapkan. Penelitian ini merupakan *applied research* di mana penelitian ini akan membantu perusahaan Taksi Silver di dalam upaya mendukung pengemudi-pengemudi untuk dapat senantiasa mencapai target yang ditentukan perusahaan setiap hari. Penulis menggunakan dasar teori sistem pengendalian manajemen berdasarkan *bushido* sebagai dasar teori untuk mengevaluasi kekurangan yang ada pada sistem pengendalian manajemen yang ada di Taksi Silver seperti penilaian tingkat upah yang kurang sesuai, dll, dan untuk memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan yang sebaiknya dilakukan

Taksi Silver untuk mendukung pencapaian target pengemudi seperti pembentukan tingkatan status pengemudi.

Kata Kunci : sistem pengendalian manajemen, *bushido*, pencapaian target, *organizational value*

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan bagian penting di dalam perusahaan. Suatu perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik apabila karyawan yang mereka miliki tidak melakukan pekerjaan dengan baik. Perusahaan harus dapat memastikan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik. Salah satu cara agar karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik adalah dengan motivasi. Sebuah survey menunjukkan perusahaan-perusahaan yang memiliki karyawan-karyawan bermotivasi tinggi dapat mengungguli pesaing mereka. Survey yang dipimpin oleh Palmer Morrel Samuels pada 3490 karyawan di 841 perusahaan yang tercatat di *Wall Street Journal* dari tahun 2001 hingga 2007 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 5 poin pada indeks motivasi karyawan maka nilai saham perusahaan akan mengalami kenaikan sebesar 2% (www.forbes.com). Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan motivasi karyawan membawa dampak yang baik terhadap kinerja perusahaan.

Grabowiecky, Jerzy (2006) mengatakan bahwa berdasarkan sejarah, *bushido* telah memberikan pengaruh terhadap aspek perekonomian di Jepang. Banyak terdapat perusahaan-perusahaan Jepang yang telah berdiri dan menjalankan usaha dalam jangka waktu panjang. Pada zaman Shogun Tokugawa pada abad 18 kegiatan perekonomian di Jepang didasarkan pada prinsip konfusius dan *bushido*. Seperti pada anggota *keiretsu* yang merupakan perkumpulan kegiatan usaha yang telah dibentuk sejak abad 18 dan memiliki pengaruh kuat terhadap kegiatan perekonomian di Jepang pada saat itu hingga sekarang. Beberapa anggota *keiretsu* yang cukup dikenal di Indonesia adalah seperti Mitsubishi, Sumitomo, dan Toyota. Banyak pendiri dari kelompok perusahaan tersebut merupakan seseorang dengan latar belakang keluarga samurai. Leanne (1997) menjelaskan bahwa Jepang menggunakan kelebihan dari budaya barat dan digabungkan dengan budaya Jepang sendiri untuk tujuan tertentu yang cocok. Namun hasil

penggabungan tersebut masih merupakan secara identik budaya Jepang. Apabila menelaah pada sejarah budaya Jepang dan sistem manajemen konsep utama dari sistem manajemen Jepang disebut dengan *groupism* yang mulai timbul sejak kebangkitan dari kelas samurai. Nilai terhadap kewajiban, *benevolence*, dan toleransi terdapat pada setiap karyawan di Jepang dalam menghormati atasan dan mampu berkerja demi kepentingan perusahaan.

Hal tersebut serupa dengan penjelasan dari Hamilton, Amanda (1998) yang mengatakan bahwa produktifitas berdasarkan pada kelompok karyawan berbasis orang adalah terdapat partisipasi dalam permasalahan kerja, memiliki hubungan baik dengan kolega dan pelanggan, bersama-sama lebih baik daripada mendahului, hasil yang disetujui kelompok, dan kepatuhan terhadap otoritas. Kesadaran seluruh bagian dalam perusahaan yang menganggap semua bagian tersebut merupakan suatu kesatuan, dalam istilah Jepang disebut sebagai *kigyo wa unmei kyodotai de aru* yang berarti perusahaan dan karyawan saling berbagi takdir yang sama.

Dalam hal kemampuan penerapan *bushido* sebagai akar sistem pengendalian manajemen untuk diterapkan pada Negara lain selain Jepang. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Miroshnik, Victoria (2010) menunjukkan bahwa perusahaan Toyota Motor yang ada di India mampu membuat karyawan di sana puas dengan sistem manajemen yang diterapkan Toyota. Budaya organisasi dan sistem manajemen yang ada di India dengan pusat yang ada di Jepang menunjukkan perbedaan yang tidak signifikan. Kebijakan-kebijakan tersebut dapat diterima walaupun kebijakan tersebut diterapkan pada masyarakat yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda dibandingkan dengan Negara induk perusahaan tersebut berada.

PT Para Bathara Surya atau lebih dikenal masyarakat sebagai Taksi Silver merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi umum. PT Para Bathara Surya didirikan pada tahun 1997. PT Para Bathara Surya menyediakan jasa layanan taksi berargometer di kawasan Surabaya, dan Sidoarjo. Pencapaian target yang dilakukan oleh pengemudi menjadi salah satu dasar di dalam pertimbangan bahwa kegiatan operasional perusahaan telah berjalan dengan baik, seiring dengan perkembangan perusahaan jumlah pengemudi semakin banyak,

dan memastikan bahwa setiap pengemudi mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan setiap hari menjadi semakin sulit. Pengemudi tersebut berasal dari berbagai macam latar belakang yang berbeda seperti tingkat pendidikan, asal daerah, dll. Untuk dapat mendorong pengemudi untuk senantiasa mencapai target yang ditentukan perusahaan, sistem pengendalian manajemen yang baik perlu diterapkan.

Penelitian ini dilakukan agar dapat menemukan solusi dari permasalahan pencapaian target pengemudi yang ada pada Taksi Silver. Dengan menerapkan *bushido* di dalam sistem pengendalian manajemen, penulis berharap masalah dalam pencapaian target pengemudi seperti keengganan pengemudi di dalam menjalankan saran kreatif perusahaan, dan pembina. Selain itu, penulis juga mengharapkan agar tingkat *turnover* yang tinggi setiap bulan dapat ditekan serendah mungkin, dan pengemudi di Taksi Silver dapat bertahan di perusahaan untuk bekerja secara rutin, dan tidak berpindah sebagai pengemudi pada perusahaan lain.

METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan Taksi Silver sebagai obyek penelitian. Penulis memfokuskan pengumpulan data dalam hal sistem pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian target pengemudi. Penulis melakukan observasi di pool Ketintang. Kegiatan pengumpulan data yang digunakan sebagai bahan penelitian didapat oleh penulis pada periode tahun 2013.

Penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Untuk memastikan validitas atau kebenaran terhadap data yang diperoleh, penulis melakukan verifikasi dengan saling melengkapi antara data yang diperoleh dari metode satu dengan metode yang lain. Penulis melakukan wawancara terhadap kepala operasional, dan pembina untuk mengetahui sudut pandang dari perusahaan mengenai sistem pengendalian manajemen perusahaan. Penulis melakukan wawancara dengan pengemudi taksi di perusahaan untuk mengetahui dari perspektif pengemudi terhadap sistem pengendalian manajemen yang ada di perusahaan. Penulis juga menggunakan analisis dokumen untuk mendapatkan data formal yang terdapat pada perusahaan. Penulis menggunakan observasi (*non*

participant observant) untuk mengetahui keadaan yang ada sesuai dengan aktivitas sehari-hari pengemudi pada perusahaan.

Dari hasil pengumpulan data, penulis mencatat beberapa keluhan yang dirasakan oleh perusahaan dalam pencapaian target. Selain itu, penulis melakukan perbandingan antara nilai-nilai yang ada pada *bushido*, dan bagaimana cara pemerintahaan berdasarkan samurai dengan hasil data yang peneliti dapatkan. Dari hasil perbandingan tersebut. Penulis menemukan beberapa kekurangan di dalam sistem pengendalian manajemen yang ada di perusahaan.

Penulis juga melakukan analisis terhadap bentuk penerapan nilai-nilai *bushido*, dan dari hasil analisis tersebut, penulis memberikan beberapa rekomendasi perbaikan kepada perusahaan dalam rangka meningkatkan sistem pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian target pengemudi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara dengan kepala operasional Taksi Silver, penulis menjabarkan bentuk-bentuk pengendalian yang dilakukan oleh Taksi Silver di dalam mendukung pencapaian target pengemudi.

1. *Result Control*

Pengemudi mendapatkan upah secara harian, tingkat upah yang didapat oleh pengemudi tersebut berdasarkan pada tingkat penghasilan yang didapat oleh pengemudi selama hari tersebut. Tingkat pemberian upah terhadap pengemudi di Taksi Silver sebagian besar didasarkan pada tingkat penghasilan yang pengemudi tersebut dapat. Setiap hari dikeluarkan target yang harus dicapai oleh pengemudi, dan C3 (daftar tilang) yaitu batas minimal target yang harus dicapai pengemudi apabila tidak ingin terkena sanksi. Nilai dari target dan C3 yang dikeluarkan perusahaan berbeda-beda setiap hari, dan untuk setiap jenis mobil. Apabila pengemudi telah melebihi target yang telah ditentukan pada hari tersebut, maka pengemudi akan mendapatkan poin yang dapat digunakan untuk ditukar dengan beras, paket natura, dan insentif. Selain itu selisih antara pendapatan yang melebihi target dengan target hari tersebut akan dialokasikan lebih banyak sebagai upah kepada pengemudi.

Tingkat rate (jumlah pengemudi mengangkut penumpang) dan handle order (jumlah pengemudi mengangkut penumpang yang berasal dari order telepon dan pangkalan) juga akan diperhatikan oleh perusahaan. Apabila sebagian besar penghasilan yang didapat oleh pengemudi didapat melalui handle order yaitu yang berasal dari pemesanan telepon, maka pengemudi tersebut dinilai kurang kreatif di dalam melakukan pekerjaan, dan hanya bergantung pada fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Apabila pengemudi mendapatkan poin yang tinggi hal tersebut menandakan pengemudi tersebut kreatif dan tidak hanya mengandalkan fasilitas perusahaan.

2. *Action Control*

Berdasarkan wawancara dengan kepala operasional Taksi Silver. Di dalam melakukan pekerjaan mereka, pengemudi harus mematuhi aturan-aturan yang ditetapkan perusahaan. Pelanggaran terhadap aturan tersebut akan diberikan sanksi. Berikut ini adalah aturan-aturan yang mengatur tindakan pengemudi :

- **Komplain SP**

SP adalah singkatan dari standar pelayanan. Komplain SP adalah komplain yang berasal dari sikap pengemudi terhadap konsumen. Standar pelayanan merupakan sekumpulan aturan-aturan terkait pelayanan yang diberikan oleh pengemudi kepada konsumen.

- **Komplain BT**

Komplain BT adalah yang berasal dari barang tertinggal di dalam taksi. Pengemudi diwajibkan untuk senantiasa mengingatkan konsumen terhadap barang yang terjatuh atau terlupakan sebelum meninggalkan mobil taksi. Komplain BT ini didapat pengemudi apabila terdapat kejadian barang tertinggal milik konsumen di mobil taksi dan kemudian konsumen tersebut melaporkan kejadian ini ke perusahaan. Pengemudi yang dapat mengamankan barang tersebut hingga barang tersebut dapat kembali ke konsumen dapat terbebas dari komplain BT, namun apabila barang tersebut hilang dan tidak

dapat dihilangkan akan menjadi sebuah peringatan dan tilang bagi pengemudi tersebut.

- **Komplain Disiplin**

Komplain disiplin adalah komplain yang berasal dari kedisiplinan pengemudi. Kedisiplinan pengemudi yang ada terfokus pada tata tertib dan kepatuhan pengemudi dalam menaati sistem yang ada di perusahaan.

3. *Personnel and Cultural Control*

Taksi Silver di dalam melakukan perekrutan pengemudi mereka, melakukan serangkaian tes dan wawancara yang diberikan untuk calon pengemudi. Tes dan wawancara yang dilakukan meliputi tes kemampuan mengemudi, tes kesehatan, dan tes kemampuan pengetahuan lalu lintas dan pelayanan kepada konsumen. Wawancara dilakukan untuk mengetahui sikap dan sifat dari calon pengemudi, sifat calon pengemudi yang tidak kaku lebih diutamakan perusahaan.

Bagi setiap pengemudi baru yang diterima oleh perusahaan, pengemudi tersebut diwajibkan untuk mengikuti penataran. Penataran adalah sebuah pelatihan yang diberikan untuk mempersiapkan pengemudi baru untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Penataran dilakukan selama dua hari. Di dalam penataran terdapat banyak materi yang disampaikan kepada pengemudi selain juga nilai-nilai tersebut, antara lain : tata cara penggunaan alat (handie talkie, radio, dan argometer), tata cara administratif, sopan santun dan etika, cara mendapatkan penghasilan lebih (menanggapi keluhan konsumen, dan mendapatkan langganan).

Taksi Silver memiliki 4 aturan utama sebagai standar pelayanan yang diwajibkan dimiliki oleh setiap pengemudi. Standar pelayanan tersebut juga disebut sebagai *manage behavior*. Empat standar pelayanan dan juga sebagai etika pengemudi ini selalu ditekankan oleh perusahaan, dan sering diperingatkan berulang kali oleh Pembina di setiap kesempatan kepada pengemudi. Taksi Silver melihat *manage behavior* ini sebagai target yang ingin dicapai. Standar pelayanan (*manage behavior*) yang diterapkan di Taksi Silver adalah :

- **Jujur**

Berdasarkan wawancara, contoh sikap jujur pengemudi adalah tidak mencuri argo. Oleh sebab itu jujur merupakan sikap dan tindakan yang

bertujuan untuk mengamalkan segala perbuatan sesuai dengan fakta yang ada, dan menghindari atau tidak melakukan perbuatan-perbuatan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak boleh dilakukan. Perbuatan-perbuatan tersebut berhubungan dengan tindakan yang menguntungkan diri sendiri dan menyebabkan kerugian perusahaan.

- **Disiplin**

Berdasarkan hasil wawancara, salah satu bentuk kedisiplinan pada pengemudi adalah dengan memakai seragam dengan rapi, dan selalu tepat waktu di saat masuk bekerja. Disiplin berkaitan dengan sikap pengemudi terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Tanggung jawab pengemudi dalam melakukan tugas diperlukan agar pengemudi dapat menjalankan tugas mereka sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Pengemudi diharapkan untuk memiliki kedisiplinan terhadap pekerjaan mereka.

- **Sopan Santun**

Berdasarkan hasil wawancara, sopan santun adalah sikap sopan. Sopan santun berkaitan dengan sikap perilaku dan tata bahasa yang digunakan oleh pengemudi kepada sesama terutama kepada penumpang. Kesopanan oleh pengemudi diharapkan untuk meningkatkan rasa nyaman bagi penumpang dan sebagai bentuk saran penghindaran masalah-masalah yang berhubungan dengan citra perusahaan.

- **Etika dan Tanggung jawab**

Berdasarkan hasil wawancara, bentuk etika dan tanggung jawab yang ada antara lain penumpang diantar sampai ke tujuan dengan selamat, mengemudikan kendaraan dengan aman, dan pengemudi mengamankan barangpenumpang yang tertinggal. Etika dan tanggung jawab merupakan sesuatu yang mencerminkan sikap yang profesional dari seorang pengemudi. Etika dan tanggung jawab ini lebih condong kepada sikap pengemudi kepada penumpang. Sikap tersebut menunjukkan bagaimana yang seharusnya dilakukan oleh seorang pengemudi yang cakap.

Penulis menemukan beberapa kekurangan di dalam sistem pengendalian manajemen perusahaan di dalam mendukung pencapaian target pengemudi. Berikut adalah kekurangan-kekurangan yang penulis identifikasi :

1. Dasar pemberian upah yang kurang tepat

Di dalam sumber penghasilan tersebut dapat terbagi menjadi 2 sumber yaitu penghasilan yang berasal dari pangkalan, dan penghasilan yang berasal dari luar pangkalan. Penghasilan yang berasal dari pangkalan merupakan penghasilan yang didapat pengemudi atas fasilitas yang diberikan perusahaan kepada pengemudi, namun jumlah tersebut terbatas karena akan dibagi secara merata kepada seluruh pengemudi yang ada. Sehingga agar dalam mencapai target yang ditentukan perusahaan tersebut pada hari itu, pengemudi perlu untuk mencari sendiri penumpang yang ada. Namun dengan tingkat upah yang diberikan sama baik dari sumber penghasilan yang berasal dari pangkalan, dan yang berasal dari sumber lain, maka hal ini dapat menutup mata pengemudi terhadap pentingnya mencari penumpang dengan tidak hanya mengandalkan dari fasilitas perusahaan. Dengan pemberian tingkat upah yang sama untuk kedua sumber, pengemudi tidak dapat didorong untuk berpikir secara kreatif di dalam mencari penumpang.

2. Kompetisi Sesama Pengemudi Kurang Terlihat

Menurut *bushido* bahwa status memiliki peran yang penting di dalam pemerintahan, status tersebut harus menjalankan fungsinya dengan baik. Di dalam kehidupan tidak jarang ditemukan beberapa orang memiliki status yang sama. Pada saat itulah diketahui istilah *honorable competition* dan *honorable collaboration*, setiap individu demi menjaga kehormatan mereka terhadap status yang mereka miliki, mereka akan berusaha sekuat tenaga untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, dan begitu pula dengan orang lain sehingga akan menghasilkan kolaborasi di dalam perusahaan yang memberi dampak positif terhadap perusahaan. Pada permasalahan ini, perusahaan masih belum menciptakan sistem yang membuat pengemudi untuk semakin menyadari posisi mereka di dalam perusahaan. Walaupun setiap unit kendaraan memiliki target yang berbeda-beda yang menjadi dasar pemisah kualitas antara setiap pengemudi, namun hal tersebut masih belum dikembangkan lebih mendalam lagi sehingga dapat membuat setiap pengemudi untuk berusaha sebisa mungkin di

dalam mencapai tingkatan status pengemudi yang mempengaruhi kehormatan mereka di dalam perusahaan. *Bushido* melihat bahwa upaya dalam mempertahankan status dengan berusaha menjalankan status tersebut sesuai dengan harapan pihak lain merupakan hal yang penting di dalam kegiatan berorganisasi.

3. Pengemudi Kurang Menyadari Status Mereka

Berdasarkan wawancara dengan kepala operasional dan Pembina, disebutkan bahwa jumlah pengemudi yang keluar dan masuk di dalam perusahaan berjumlah mencapai 20 orang setiap bulan, dan diketahui bahwa banyak pengemudi yang kebanyakan hanya mengandalkan penghasilan melalui order telepon saja tanpa mencari penumpang. *Bushido* melihat bahwa status harus berjalan sesuai dengan fungsi yang seharusnya apabila tidak terdapat keselarasan maka akan terjadi konflik. Pengemudi merupakan ujung tombak perusahaan Taksi, karena tanpa adanya pengemudi mobil taksi tidak ada yang dapat beroperasi, dan menyebabkan perusahaan tidak memiliki sumber penghasilan yang cukup untuk menjalankan kegiatan usahanya. Pengetahuan sosial yang mengatakan bahwa pekerjaan mengemudi taksi sudah bukan lagi merupakan pekerjaan utama di dalam seseorang menjadi salah satu lagi penyebab rendahnya minat sebagian besar pengemudi untuk menjalankan kegiatan mereka dengan baik, dan sering terjadi keluar masuk pengemudi di dalam perusahaan. Sedangkan menurut *bushido*, loyalitas merupakan salah satu unsur penting di dalam berorganisasi, kelayakitan seseorang merupakan sesuatu yang baik dan dijunjung tinggi.

4. Pengemudi Diberdayakan dengan Kurang Tepat

Pengemudi untuk diharapkan dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan mengadakan penataran kepada pengemudi baru. Di dalam penataran tersebut pengemudi-pengemudi baru akan diberikan perbekalan mengenai berbagai macam hal hingga cara untuk mendapatkan penumpang. Selain dari penataran, Pembina dari pool juga akan memberikan nasihat-nasihat, dan mengingatkan kembali pengemudi mengenai nilai-nilai yang terdapat pada perusahaan, sehingga pengemudi dapat mengingat kembali saran-saran praktis tersebut. Menurut *bushido*, terdapat tiga hal yang harus diperhatikan di dalam pemberdayaan diri,

yaitu ucapan, tindakan, dan pikiran. Berdasarkan permasalahan pada penelitian ini, pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan masih terbatas pada pemberdayaan dari sisi pikiran saja. Perusahaan kurang memberikan pemberdayaan diri kepada pengemudi di dalam hal ucapan dan tindakan mereka.

Dengan berlandaskan pada *bushido*, penulis membuat penerapan-penerapan yang dapat diaplikasikan di dalam sistem pengendalian manajemen perusahaan. Penerapan tersebut juga disertai dengan manfaat yang ingin dicapai sesuai dengan nilai-nilai yang ada pada *bushido*.

1. Membedakan Pendapatan Pengemudi Dari 2 Sumber

Karena menurut *bushido*, kepintaran dan keberanian di dalam melaksanakan tanggung jawab menjadi sebuah hal yang baik, seharusnya hal tersebut mendapatkan *reward* yang lebih, seperti dalam permasalahan ini adalah dengan melakukan tindakan kreatif di dalam mendapatkan penumpang. Pemberian *reward* ini dapat mendorong kebaikan karena pengorbanan yang dilakukan oleh pengemudi akan mendapatkan balasan yang setimpal karena melakukan usaha yang lebih berat dibandingkan dengan hanya menunggu di pangkalan saja.

Pendapatan yang didapat dari sumber lain bisa mendapat perlakuan yang berbeda seperti pada tingkat upah yang diterima pengemudi. Apabila tingkat rate upah normal adalah 20%, maka pengemudi akan mendapatkan rate yang lebih tinggi sebesar 30% dari penghasilan mereka yang didapat bukan dari pangkalan

2. Membagi Tingkatan Status Pengemudi

Di dalam kegiatan pekerjaan, perusahaan dapat membagi tingkatan yang ada di dalam pengemudi menjadi tiga bagian yaitu pengemudi Daikyu, pengemudi Cukyu, dan pengemudi Shokyu. Pembagian tingkatan pada pengemudi dapat dilakukan dengan dasar hasil kinerja seorang pengemudi di dalam suatu periode di mana pengemudi tersebut sudah berapa kali mencapai target sehari-hari. Pemberian status ini dapat menunjukkan kualitas yang ada di setiap pengemudi. Menurut *bushido*, langkah ini digunakan agar setiap pengemudi menyadari posisinya sebagai pengemudi di Taksi Silver, dan mengetahui seberapa besar pengaruh keberadaan pengemudi tersebut di dalam perusahaan itu.

Penentuan tingkatan pengemudi ini dilakukan setiap akhir periode masa kerja pengemudi, tingkatan yang baru akan digunakan pengemudi pada periode kerja berikutnya apabila pengemudi memperpanjang kontrak kerjanya dengan perusahaan. Penilaian tingkatan secara periodik ini bertujuan untuk selalu mengingatkan pengemudi terhadap pembentukan kehendak. Menurut *bushido* pembentukan kehendak mampu mendorong orang untuk dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tugas mereka, dan penilaian secara periodik ini berfungsi agar pembentukan kehendak tersebut tidak akan turun ketika pengemudi mencapai tingkat pengemudi yang tinggi, melainkan pembentukan kehendak pengemudi tersebut akan berlangsung secara terus menerus.

Apabila pengemudi tidak melanjutkan kontrak kerja dengan perusahaan, maka ketika pengemudi tersebut akan kembali untuk bekerja sebagai pengemudi di masa depan, maka posisi mereka akan dikembalikan ke posisi pengemudi *Shokyu*. *Bushido* sangat menjunjung tinggi loyalitas seseorang terhadap organisasi tempat dia berada. Suatu tindakan yang menunjukkan ketidakloyalan pengemudi terhadap perusahaan sebaiknya mendapatkan pelajaran agar tidak mengulangi tindakan tersebut.

Dengan adanya tingkatan-tingkatan di dalam pengemudi yang menunjukkan kualitas dari masing-masing pengemudi, disertai dengan tingkat rate yang lebih tinggi apabila menduduki tingkatan yang tinggi, hal ini dapat menaikkan kesadaran pengemudi untuk dapat berusaha lebih baik lagi di dalam mencapai target, sehingga setiap pengemudi dapat menunjukkan sikap *honorable competition* dan *honorable collaboration*.

Berikut ini adalah penjelasan secara lebih mendetail terhadap masing-masing tingkatan di dalam pengemudi :

- Pengemudi *Daikyu*

Pengemudi yang memiliki pencapaian target yang tinggi dan konsisten oleh perusahaan. Pengemudi yang mendapatkan penilaian yang tinggi adalah pengemudi dengan tingkat pemenuhan target selama masa periode kerja mencapai tingkat di atas 75%. Pengemudi ini merupakan pengemudi yang ditugaska untuk tugas-tugas penting perusahaan atau ditugaskan pada unit mobil yang memiliki target tinggi (Target dapat mencapai tingkat Rp

400.000.000,00). Tingkat upah yang akan diberikan akan diberikan proporsi yang lebih tinggi di antara tingkatan pengemudi lainnya. Perusahaan dapat menggunakan rate yang lebih tinggi dari standar sebesar 10% yaitu 30% dan 80% untuk selisih kelebihan target yang dicapai.

- **Pengemudi Cukyu**

Pengemudi yang memiliki penilaian inerja yang baik oleh perusahaan. Pengemudi yang mendapatkan kinerja yang baik adalah pengemudi dengan tingkat pencapaian target selama masa periode kerja mencapai 50% hingga 75%. Pengemudi ini merupakan pengemudi yang ditugaskan pada unit mobil yang memiliki target menengah (Target yang mencapai tingkat sekitar Rp 350.000.000,00). Tingkat rate upah yang akan diberikan proporsi standar di antara tingkatan pengemudi lainnya. Perusahaan dapat menggunakan rate sesuai dengan contoh yang diberikan yaitu 20% dan 70% untuk selisih kelebihan target yang dicapai.

- **Pengemudi Shokyu**

Pengemudi yang memiliki penilaian kinerja yang kurang oleh perusahaan atau pengemudi yang baru bergabung di perusahaan. Pengemudi yang mendapatkan penilaian kinerja yang kurang adalah pengemudi dengan tingkat pemenuhan target selama masa periode kerja kurang dari 50%. Pengemudi ini merupakan pengemudi yang ditugaskan pada unit mobil yang memiliki target rendah (Target yang mencapai tingkat Rp 300.000.000,00). Tingkat rate upah yang akan diberikan akan diberikan proporsi yang lebih rendah di antara tingkatan pengemudi lainnya. Perusahaan dapat menggunakan rate yang lebih rendah dari standar sebesar 5% yaitu 15% dan 65% untuk selisih kelebihan target yang dicapai.

3. **Membuat Kegiatan Bersama**

Perusahaan sebaiknya mengadakan suatu kegiatan bersama seluruh pengemudi secara berkala, Kegiatan bersama tersebut dapat berupa kegiatan makan bersama, berolahraga bersama, dll. Pada kesempatan berkegiatan seperti ini diharapkan partisipasi dari semua bagian.

Kegiatan tersebut dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu skala besar, dan skala kecil. Kegiatan skala kecil dapat melibatkan pengemudi yang ada di pool

masing-masing, dan dalam jangka waktu yang lebih rutin seperti sebulan sekali. Kegiatan di dalam skala besar melibatkan sebagian besar pengemudi di pool, dan dapat juga melibatkan anggota keluarga dari pengemudi tersebut. Kegiatan tersebut dilakukan dalam jangka waktu setahun sekali. Kegiatan ini sebaiknya bersifat wajib diikuti bagi setiap pengemudi yang ada di perusahaan.

Menurut *bushido*, kegiatan tersebut sebagai suatu bentuk memastikan bahwa setiap bagian di dalam organisasi menjadi semakin terikat satu sama lain. Sama seperti pemerintahan Shogun Tokugawa yang mewajibkan setiap tuan tanah untuk hadir secara berkala di kediamannya dengan tujuan untuk memastikan bahwa tidak terjadi suatu tindakan yang menentangnya. Kesempatan ini juga berguna berdasarkan *bushido* bagi perusahaan dalam melakukan penilaian pada setia pengemudi, karena penilaian terhadap orang dapat dilihat dari perkataan, tindakan, serta hubungan sosial mereka.

4. Membuat Opsi Senpai-Kouhai

Perusahaan dapat membuat opsi yang dapat dipilih oleh pengemudi berupa pengemudi Senpai dan pengemudi Kouhai. Berikut ini adalah penjelasan lebih rinci mengenai pengemudi Senpai dan pengemudi Kouhai :

- Pengemudi Senpai merupakan pengemudi yang bertugas membimbing pengemudi kouhai di dalam melakukan pekerjaannya. Kegiatan ini dilakukan terutama di saat berada di luar pool, di mana Pembina tidak dapat melakukan pengendalian secara langsung. Pengemudi Senpaibertanggung jawab terhadap Pembina. Pengemudi Senpai merupakan pengemudi yang memiliki pengalaman yang banyak, sehingga pengemudi tersebut dapat diambil dari pengemudi Daikyu. Pengemudi Senpai akan melakukan pengawasan dan pembinaan langsung kepada pengemudi Kouhai di lapangan. Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan mengawasi tindak perilaku pengemudi Kouhai, memberikan saran-saran praktis di dalam pekerjaan, dll. Pengemudi Senpai akan mendapatkan evaluasi dari perusahaan, dan setiap pengemudi Kouhai yang mendapat evaluasi yang baik akan diberikan imbalan.

- Pengemudi Kouhai merupakan pengemudi yang baru bergabung dengan perusahaan atau pengemudi yang memiliki penilaian kinerja yang kurang. Pengemudi Kouhai bertanggung jawab terhadap pengemudi Senpai. Pengemudi Kouhai diambil dari pengemudi Shokyu, dan diutamakan ditujukan terhadap pengemudi yang baru saja bergabung dengan perusahaan. Pengemudi kouhai akan mendapatkan pengawasan, dan pembinaan dari pengemudi secara langsung di lapangan. Setelah periode waktu tertentu pengemudi Kouhai akan dinilai kinerjanya, apabila pengemudi kouhai memiliki tingkat pencapaian target yang sesuai setiap hari, maka pengemudi tersebut akan dibebaskan dari kewajiban sebagai pengemudi kouhai.

Penempatan pengemudi Senpai dan Kouhai ini bertujuan agar pengemudi Senpai dapat terlibat di dalam kegiatan pemberdayaan perusahaan, dan pengemudi kouhai dapat semakin lebih terbiasa dan semakin meningkat pencapaian target dengan adanya pendampingan dari pengemudi Senpai. Menurut *bushido*, pemberdayaan diri diperlukan di dalam memimpin sebuah organisasi, tiga hal yang harus diperhatikan adalah perkataan, tindakan, dan pikiran. Sehingga dengan adanya interaksi antar sesama pengemudi secara lebih terfokus, pengemudi tidak hanya mendapatkan pengetahuan dari Pembina dan perusahaan, namun juga dapat merealisasikan hal tersebut dengan bentuk perkataan, dan tindakan kepada sesama pengemudi.

Penempatan pengemudi Senpai dan Kouhai ini juga merupakan sebuah bentuk *apprenticeship*, di mana pengemudi yang belum berpengalaman mendapatkan pendampingan dari pengemudi yang berpengalaman. Penempatan pengemudi Kouhai didasarkan kepada pengemudi yang memiliki pengalaman sebagai pengemudi taksi yang banyak. Menurut *bushido*, interaksi social harus didasarkan pada rasa kagum dan panutan, sehingga penempatan pengemudi Kouhai haruslah memiliki kinerja yang baik sehingga dapat menimbulkan rasa kagum dan sebagai panutan pengemudi Kouhai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Sistem pengendalian manajemen pada Taksi Silver terdiri dari berbagai macam bentuk pengendalian. Dalam hal *result control*, perusahaan memberikan upah kepada pengemudi berdasarkan tingkat penghasilan yang diperoleh pada hari tersebut, semakin tinggi tingkat penghasilan yang didapat oleh pengemudi maka akan semakin tinggi pula upah yang didapat oleh pengemudi tersebut. Selain pemberian dalam bentuk uang kas, bagi pengemudi yang mampu melebihi target maka akan diberikan poin yang dapat ditukarkan dengan natura, namun sebaliknya bagi pengemudi yang tidak dapat mencapai target maka, pada pengemudi tersebut akan diberikan tilang berupa C3.

Di dalam melakukan pekerjaan mengemudi, setiap pengemudi diatur di dalam aturan yang terdiri atas tiga bagian besar yaitu aturan mengenai standar pelayanan pengemudi, aturan mengenai kedisiplinan pengemudi, dan aturan pelanggaran berat pengemudi. Semua aturan tersebut bertujuan agar pengemudi tidak melakukan tindakan yang dapat memberikan dampak negatif terhadap perusahaan.

Setiap pengemudi selalu diingatkan terutama oleh Pembina terhadap 4 nilai yaitu *manage behavior* sebagai pedoman di dalam berkegiatan. Keempat nilai tersebut adalah jujur, disiplin, sopan santun, dan etika dan tanggung jawab.

Bushido melihat bahwa karakteristik kebaikan adalah dari kepintaran dan keberanian, hal ini berarti bahwa seseorang yang mampu melihat sesuatu yang benar dan memiliki keberanian untuk melakukan tindakan tersebut merupakan sesuatu yang dijunjung tinggi, dalam konteks permasalahan ini adalah kemampuan pengemudi untuk bertindak kreatif di dalam mendapatkan penumpang sehingga tidak hanya bergantung pada fasilitas perusahaan seperti melalui pangkalan walaupun dalam pelaksanaannya terdapat resiko bagi pengemudi. Tindakan seperti ini sepatutnya untuk mendapatkan penghargaan yang lebih karena dengan penekanan atas tindakan tersebut maka *reward* yang ada mampu mendorong pengemudi untuk bertindak dan menginspirasi. Pembentukan diri pengemudi terhadap status yang dimilikinya, dan mengusahakan agar pengemudi tersebut mengejar status yang lebih tinggi menjadi salah satu bentuk upaya agar kehendak yang dimiliki pengemudi dapat dipertahankan secara terus

menerus. Suatu bentuk hukuman terhadap ketidakloyalan pengemudi juga sebaiknya diterapkan agar dapat menurunkan tingkat *turnover* pengemudi. Pengemudi juga sebaiknya dilibatkan di dalam kegiatan pemberdayaa sehingga pengembangan tersebut dapat dilakukan antar sesama pengemudi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanda Hamilton-Attwell, (1998), "*Productivity and Work Ethics*", Work Study, Vol 47 Iss: 3 pp 79-86 (<http://dx.doi.org/10.1108/00438029810208807>)
- Cleary, Thomas. 2009. *Samurai Wisdom Lessons from Japan's Warrior Culture*. Tuttle Publishing : Singapore
- Grabowiecky, Jerzy . 2006. *Keiretsu Group : Their Role in The Japanese Economy and a Reference Point (or a Paradigm) for Other Countries*. Institute of Developing Economies : Japan
- Ikegami, Eiko . 1995. *The Taming of the Samurai Honorific Individualism and the Making of Modern Japan*. Harvard University Press : England
- Leanne Fital Alarid, Hsiao-Ming Wang, (1997), "*Japanese Management and Policing in the Context of Japanese Culture*", Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 20 Iss: 4 pp 600-608 (<http://dx.doi.org/10.1108/13639519710192841>)
- Merchant, A Kenneth dan Van der Stede, A Wim. 2007. *Management Control System : Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Prentice Hall : USA
- Miroshnik, Victoria. 2010. *Company Citizenship Creation in the Developing Countries in the Era of Globalizayion*. Journal of Management Development Vol 31 No 7, pp 672-690
- Nitobe, Inazo. 2004. *Bushido : The Soul of Japan*. Tuttle Publishing
- Serchuk, David. 2009. *Shareholders Win When Employees Are Motivated*. <http://www.forbes.com/2009/08/23/employee-motivation-stocks-intelligent-investing-returns.html> (diakses pada 29 Januari 2013)