

**Evaluasi Penerapan *Action Control* dan *Result Control* dalam Upaya
Meningkatkan Kualitas Layanan CV “X” Cabang Semarang**

Cynthia Dewi Soendoro

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Cynthia_littleangel8@yahoo.co.id

Abstrak - Tujuan penulisan skripsi ini termasuk *explanatory research* karena fokus dari penulisan ini mengevaluasi penerapan *action control* dan *result control* dalam upaya meningkatkan kualitas layanan CV “X” cabang Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV “X” telah menerapkan *action control* dan *result control* yang bertujuan memberikan suatu layanan yang baik sehingga pelanggan memiliki penilaian positif. Namun, masih terdapat beberapa kelemahan dalam dimensi kualitas layanan yang ditimbulkan dari *service quality gap* yang terjadi sehingga membuat layanan menjadi kurang optimal. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem pengendalian manajemen yang lebih baik untuk mengatasi masalah-masalah terkait kualitas layanan. Dalam penerapannya, *action control* dan *result control* akan saling melengkapi kebutuhan badan usaha dalam meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Dengan adanya peningkatan kualitas layanan, diharapkan perusahaan dapat memenuhi harapan konsumen sehingga menciptakan kepuasan dan loyalitas yang tinggi dan tujuan perusahaan pun dapat tercapai.

Kata kunci : Pengendalian Tindakan, Pengendalian Hasil, Kualitas Layanan

Abstract - The purpose of this thesis includes an *explanatory research* because the focus of this paper evaluates the application of *action control* and *result control* in an effort to improve service quality of CV “X” Semarang branch. The findings of the research showed that the CV “X” has implemented *action control* and *result control* that aims to provide a good service so that the customers have a

positif assessment. However, there are still some weaknesses in the service quality dimensions, which is arising from service quality gap that occurs that make the service to be less than optimal. Therefore, the control system needs better management to address issues related to quality of service. In its application, action control and result control will complement the needs of enterprises in improving the quality of services provided. With the improvement of service quality, the company is expected to meet customer expectations, creating high customer satisfaction and loyalty, and the company's goals can be achieved.

Keywords : *Action Control, Result Control, Service Quality*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis saat ini semakin meningkat seiring dengan perkembangan teknologi yang terjadi. Hal ini membuat para pelaku usaha berupaya meningkatkan strategi, inovasi, serta kreatifitas untuk mencapai tujuan utama yaitu keuntungan optimal. Namun, tidak dapat dipungkiri, kualitas produk bukanlah satu-satunya hal yang diinginkan pelanggan. Perbedaan fasilitas dan kemudahan yang disediakan masing-masing badan usaha akan mempengaruhi kualitas layanan. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan dituntut untuk terus menerus melakukan perbaikan kualitas layanannya sehingga dapat memenuhi harapan pelanggan dan tercapai *customer satisfaction*. Dengan terciptanya kepuasan pelanggan, akan memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan yaitu loyalitas pelanggan.

Bisnis bedding, sprei, dan handuk saat ini semakin marak diminati oleh para pelaku usaha. Salah satu pemain utama dalam usaha bedding ini adalah PT. Massindo Group yang telah menerima berbagai penghargaan, baik dari segi kualitas produk, maupun kualitas pelayanannya. Kualitas layanan yang baik ditunjukkan dengan diterimanya penghargaan dari *marketing magazine* pada tahun 2012 untuk kategori "*the best innovation in marketing*" dan "*the best in experiential marketing*". Upaya peningkatan kualitas layanan yang dilakukan PT Massindo ini ternyata tidak lepas dari adanya strategi menarik yaitu pemberian *reward* sebagai bentuk apresiasi bagi para dealer terbaik yang menjualkan

produknya. *Reward* adalah salah satu bentuk sistem pengendalian manajemen yang bertujuan untuk memotivasi kinerja para dealer sehingga harapan PT Massindo untuk merebut tempat di hati pelanggan dapat tercapai.

Hal ini didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Sundoro (2008) yang melakukan survey kepuasan pelanggan atas pelayanan PT Massindo, khususnya untuk produk *comforta*, dengan teknik *non probability sampling* dan melibatkan 100 responden. Hasil menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan memiliki tingkat signifikansi sebesar 34.7% atas keramahan tenaga penjual (*sales consultant*), 15.7% atas kebersihan dan kelengkapan barang pada saat tiba di tempat, dan 56.4% atas adanya garansi 4 tahun untuk karet alam (*latex*).

Management Control System merupakan bagian yang tidak terlepas dari perusahaan berskala besar maupun kecil (Stamm,2007). *Wholesaler* dan *Retailer* juga memainkan peranan penting dalam industri ini. Setyoningsih (2005) melakukan *survey* kepuasan pelanggan atas kualitas pelayanan Toko Mall Luwes Karanganyar yang juga menjual *sprei*. *Survey* dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada 100 pelanggan selama tiga minggu dan menggunakan metode *convenience sampling*. Hasil menunjukkan bahwa tingkat kepuasan konsumen berada dalam kategori tidak puas sebesar 79%. Ketidakmampuan Toko Mall Luwes Karanganyar dalam pemenuhan kelima dimensi kualitas layanan menyebabkan pelanggan merasa kurang puas, sehingga perlu dilakukan peningkatan kinerja atas kelima dimensi tersebut.

CV “X” cabang Semarang merupakan salah satu toko yang bergerak dalam industri *bedding*, *sprei*, dan *bedcover* yang mengutamakan kualitas pelayanan dalam melayani para pelanggannya. Oleh karena itu, peneliti ingin mengevaluasi penerapan *action control* dan *result control* sehingga dapat memberikan rekomendasi dalam upaya peningkatan kualitas layanan CV “X” cabang Semarang.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian terapan (*applied*), karena penulis ingin memberikan alternatif solusi atas masalah yang dihadapi CV “X” cabang Semarang terkait kualitas layanan yang kurang optimal. Penulis menggunakan pendekatan kualitatif karena penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang hal yang diteliti. Data-data yang diperoleh peneliti dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan analisis dokumen milik perusahaan. Wawancara dilakukan dengan owner, supervisor, dan beberapa karyawan yang ada di toko untuk memperoleh informasi mengenai sistem pengendalian manajemen yang ada di perusahaan dan sejauh mana delegasi wewenang yang diberikan kepada masing-masing jabatan. Wawancara dengan *customer* juga dilakukan untuk memperoleh informasi masalah-masalah terkait kualitas pelayanan CV “X” cabang Semarang yang menimbulkan ketidakpuasan *customer*. Observasi *non participant* juga dilakukan penulis untuk melihat secara langsung aktivitas transaksi dan pelayanan yang terjadi di toko maupun di luar toko. Untuk mendukung penelitian yang dilakukan, penulis melakukan analisis dokumen SOP pelayanan terhadap konsumen, SOP transaksi di toko, Prosedur *Recruitment* Karyawan, PO. Penulis juga meminta data mengenai KPI dan aspek penilaian yang dilakukan CV “X” untuk menilai kinerja atas kualitas pelayanan karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

CV “X” menjual produk dengan motif berbeda tiap minggunya dan memberikan informasi mengenai produk yang dijual (*product knowledge*). Hal ini dilakukan untuk memuaskan *customer* dan menjadikan mereka *customer* cerdas. CV “X” mengutamakan kualitas pelayanannya untuk memuaskan pelanggan,

***Action Control* yang ada di CV “X”**

Action Control merupakan salah satu bentuk pengendalian formal yang dapat menjamin bahwa karyawan melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dianggap menguntungkan atau merugikan bagi perusahaan. Pada setiap

perusahaan, dibutuhkan adanya sebuah *control* yang dapat menciptakan sebuah standar serta dapat menciptakan komitmen karyawan terhadap tujuan utama perusahaan. Demikian pula yang dilakukan oleh CV “X” dalam mengendalikan tindakan yang akan dilakukan oleh karyawannya. Untuk memastikan bahwa karyawan melakukan yang terbaik demi kepentingan perusahaan, CV “X” menerapkan *action control* sebagai berikut :

A. *Behavioral Constraints*, yaitu batasan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut sulit atau bahkan tidak mungkin untuk melakukan tindakan yang tidak seharusnya dilakukan. *Behavioral Constraints* terdiri dari :

1. *Physical Constraints* untuk mencegah karyawan melakukan kecurangan atau tindakan yang akan menimbulkan kerugian fisik bagi perusahaan. Pada CV “X”, bentuk *physical constraints* yang diterapkan adalah Kunci Toko yang dipegang sendiri oleh *Owner*, yang akan datang setiap pagi untuk membukakan toko dan kembali di malam hari untuk menutup toko. Dan juga adanya *password* komputer untuk masing-masing jabatan, yang harus diinputkan ketika akan mengakses data ke dalam komputer.
2. *Administrative Constraints* adalah adanya pembatasan wewenang untuk tiap level manajerial untuk meminimalkan resiko akibat pengambilan keputusan yang salah. Bentuk *administrative constraints* yang diterapkan CV “X” adalah adanya pembagian tugas / *Separation of Duty*, dimana administrasi akan melakukan perhitungan gaji dan mengeluarkan slip gaji berdasarkan laporan daftar absensi karyawan, kemudian *Supervisor* yang bertanggungjawab untuk membayarkan gaji ke semua karyawan

B. *Preaction reviews* ini ada yang berbentuk formal dan ada yang berbentuk informal. *Preaction reviews* yang ada dalam CV “X” yaitu:

1. *Formal preaction reviews* berupa Rencana kerja (*planning*) dan anggaran (*budget*). Rencana kerja CV “X” yaitu adanya agenda triwulanaan berupa event pameran di mall. Sedangkan untuk anggaran, *Owner* akan menetapkan batasan anggaran untuk setiap bulannya untuk keperluan bulanan, seperti belanja alat-alat kebersihan, alat tulis, bayar listrik, telepon, dan juga internet. Untuk periode tertentu, *owner* akan menetapkan

anggaran pula untuk kegiatan promosi, seperti memasang spanduk, banner, dan juga pembuatan brosur.

2. *Informal preaction reviews* berupa percakapan sehari-hari dan *breafing* yang diadakan setiap bulan. *Breafing* ini dilakukan secara rutin setiap bulan dengan jalan mempertemukan semua anggota perusahaan. Pertemuan ini biasanya membahas mengenai target kinerja, apakah kiranya telah memenuhi target atau belum. Selain itu, *Owner, Supervisor,* dan karyawan akan saling berdiskusi dan *sharing* mengenai masalah-masalah apa yang timbul atau terjadi baik saat berada di toko maupun sedang melakukan pameran yang dianggap kurang memuaskan dan perlu diperbaiki untuk dapat meningkatkan kualitas layanan terhadap *customer* sehingga tidak mengecewakan mereka

C. *Action Accountability*, menyangkut pemberdayaan karyawan (*empowerment*) dan membuat karyawan bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukannya, yang terdiri dari :

1. Pendefinisian standar yang diinginkan

Standar yang ditetapkan CV “X” dibuat dalam bentuk *Standard Operational Procedure(SOP)* yang berisi sebagai berikut :

- 1) Jadwal Kerja karyawan yang ada di CV “X” adalah : Senin-Minggu pk 09.00-21.00 dan 1 bulan (26 hari masa kerja). Jam kerja dibagi menjadi 2 shift yaitu 7 jam kerja tiap shift. Karyawan diberi kesempatan memilih 1 hari libur setiap minggunya.
- 2) Penampilan, yaitu setiap karyawan diwajibkan menggunakan pakaian seragam yang telah disediakan berlabelkan nama perusahaan pada hari yang telah ditentukan dan aksesoris yang tidak berlebihan. setiap hari sabtu, minggu, dan senin *Attitude / Sikap*, dan tingkah laku karyawan yang ditunjukkan saat menyambut tamu / *customer* yang datang dan saat *customer* pulang.
- 3) *Training*, yang untuk memberitahukan tentang aturan *training*, aturan pakaian, aturan gaji, jam kerja, dan posisi / jabatan, serta pengaturan hari dan waktu *training* (terutama bila merekrut karyawan *partimer*

yang mungkin masih kuliah). Karyawan dilatih untuk memahami dengan baik mengenai produk yang dijual (*product knowledge*) dan sistem yang dipakai, serta segala hal yang berkaitan dengan aktivitas pembelian yang berhubungan langsung dengan *customer*.

2. Komunikasi atas tindakan apa yang diinginkan baik secara administratif maupun sosial. Komunikasi secara administratif yang dilakukan oleh CV “X” diatur dalam peraturan kerja / surat kontrak kerja, kebijakan dan prosedur, serta *Standar Operating Procedure* (SOP). Sedangkan komunikasi secara sosial dilakukan melalui percakapan sehari-hari antara atasan dan bawahan, dan juga melalui *breafing* bulanan. Dimana, dalam pertemuan ini semua anggota organisasi, dari atasan sampai bawahan akan mendiskusikan mengenai masalah-masalah internal perusahaan (masalah antar individu, yaitu sesama karyawan ataupun antara atasan dengan bawahan) dan juga masalah-masalah yang terjadi antara karyawan dengan pelanggan. Disamping itu, *breafing* ini juga akan membahas mengenai strategi-strategi yang perlu dilakukan untuk dapat mencapai target perusahaan, sekaligus bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kualitas kinerjanya guna meraih *customer* sebanyak-banyaknya.
3. Pemantauan terhadap tindakan yang dilakukan, dimana *Owner* akan memantau dan mengawasi kinerja karyawan meliputi pengawasan terhadap jadwal kerja dan kehadiran karyawan, penampilan, sikap dan tingkah laku karyawan apakah telah sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Sedangkan Supervisor akan memantau kinerja karyawan di toko secara langsung. *Owner* sendiri dapat memantau kinerja dari *supervisor* beserta para karyawannya secara langsung melalui CCTV yang dipasang di sudut-sudut ruangan. CCTV ini dapat dilihat ketika *owner* berada di manapun
4. Pemberian *reward* and *punishment* yang diterapkan CV “X” berupa suatu standar kerja sebagai berikut :

- a. Kehadiran (setelah kontrak kerja 3 bulan / 6bulan)
Karyawan yang tidak pernah libur selama masa kerja yang ditetapkan dalam jangka waktu 1 bulan (26 hari kerja), berhak mendapatkan insentif kehadiran.
- b. Bonus Omzet (minimal kerja 1 tahun)
Bonus omzet diberikan berdasarkan besarnya omzet yang berhasil dicapai toko. Semakin tinggi omzet yang dihasilkan, maka presentase pembagian bonus juga akan semakin tinggi. Bonus omzet dibagi rata untuk semua karyawan.
- c. *Staff* yang tidak masuk 2 kali tanpa alasan yang jelas, akan dikenakan sanksi dikeluarkan.
- d. *Staff* akan diberhentikan apabila dianggap tidak memenuhi syarat ataupun telah terbukti melakukan pelanggaran.
- e. *Staff* yang telah melakukan pelanggaran berat atau kecil sebanyak 3 kali akan dikenai sanksi dikeluarkan tanpa peringatan dan tanpa pesangon apapun. Di sini maksudnya, karyawan telah menerima Surat Peringatan (SP) 1, 2, dan 3, atas pelanggaran yang dilakukan maka ia akan langsung dikeluarkan.

Result Control yang ada di CV “X”

Result control bertujuan untuk mengendalikan tingkah laku karyawan di berbagai tingkatan organisasi agar dapat meningkatkan kinerjanya dan dapat melaksanakan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. *Result control* ini dapat mempengaruhi tindakan yang akan dilakukan, karena karyawan merasa perlu untuk berpikir tentang konsekuensi dari tindakan mereka. *Result control* juga dapat meningkatkan motivasi karyawan, karena dengan adanya *result control*, karyawan

A. Pendefinisian dimensi kerja CV “X” menjadi 2 garis besar yaitu kriteria kualitatif dan kuantitatif. Berikut ini adalah penilaian kinerja karyawan menurut CV “X” :

- a. Kriteria Kualitatif, yang ditentukan untuk masing-masing karyawan agar memberikan layanan yang optimal, dan akan dinilai berdasarkan mampu tidaknya karyawan memenuhi kriteria tersebut.

1. Karyawan Administrasi

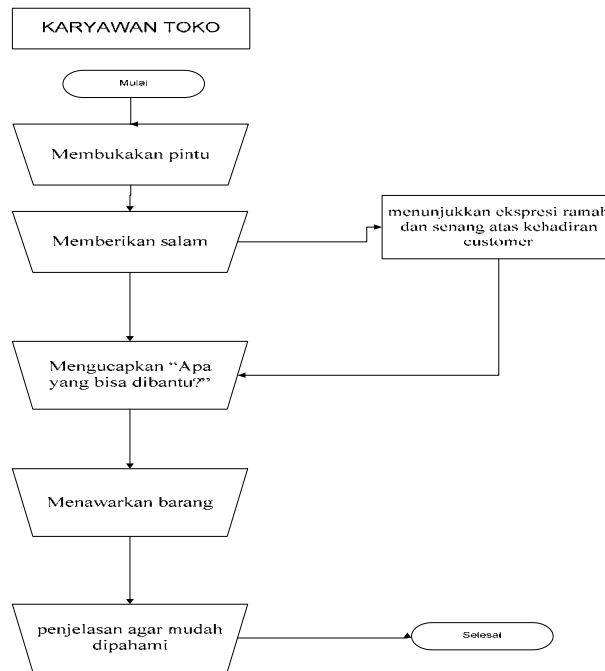
- a) Memberi salam dan bersikap sopan kepada *customer*
- b) Selalu menunjukkan senyum kepada *customer*
- c) Menunjukkan kepedulian terhadap apa yang dibutuhkan *customer* (sikap menawarkan bantuan dan selalu berusaha dekat dengan *customer*)
- d) Bersikap aktif dan tanggap saat melayani *customer*
- e) Tidak berbicara sendiri dengan sesama rekan kerja saat sedang melayani *customer*
- f) Tidak membawa masalah pribadi saat sedang bekerja dan melayani *customer*
- g) Tidak melakukan tindakan yang mengarah kepada kecurangan, penipuan, dan manipulasi atas perhitungan transaksi yang dapat merugikan *customer*
- h) Tidak mengambil barang yang bukan merupakan hak milik pribadi
- i) Memelihara semua sarana dan prasarana yang tersedia dan ikut bertanggungjawab atas keberadaannya agar dapat digunakan secara tepat sebagai fasilitas penunjang transaksi yang baik
- j) Tidak membuat *customer* menunggu terlalu lama, khususnya apabila terjadi masalah pada mesin atau fasilitas toko

2. Karyawan Toko

- a) Memberi salam dan bersikap sopan kepada *customer*
- b) Selalu menunjukkan senyum kepada *customer*
- c) Menunjukkan kepedulian terhadap apa yang dibutuhkan *customer* (sikap menawarkan bantuan dan selalu berusaha dekat dengan *customer*)
- d) Bersikap aktif dan tanggap saat melayani *customer*

- e) Tidak berbicara sendiri dengan sesama rekan kerja saat sedang melayani *customer*
 - f) Tidak membawa masalah pribadi saat sedang bekerja dan melayani *customer*
 - g) Wanita : menjelaskan jenis, kualitas, bahan produk kepada *customer*, sedangkan Pria : memotong kain sesuai permintaan, dan membawakan barang *customer* ke mobil
 - h) Tidak mengambil barang yang bukan merupakan hak milik pribadi
 - i) Memelihara semua sarana dan prasarana yang tersedia dan ikut bertanggungjawab atas keberadaannya agar dapat digunakan secara tepat sebagai fasilitas penunjang layanan yang optimal
 - j) Tidak melakukan pelayanan yang berlebihan atau “menjilat” *customer*
3. *Salesman*
- a) Memberi salam dan bersikap sopan kepada *customer*
 - b) Selalu menunjukkan senyum kepada *customer*
 - c) Meminta data *customer*, baik terjadi transaksi atau tidak
 - d) Bersikap aktif dan tanggap akan kebutuhan *customer*
 - e) Tidak memberikan janji berlebihan saat mempresentasikan atau menawarkan produk kepada *customer*
 - f) Tidak membawa masalah pribadi saat sedang bekerja dan melayani *customer*
 - g) Tidak melakukan tindakan yang mengarah kepada kecurangan, penipuan, dan manipulasi atas penetapan harga jual produk
 - h) Tidak mengambil barang yang bukan merupakan hak milik pribadi
 - i) Memelihara semua sarana dan prasarana yang tersedia dan ikut bertanggungjawab atas keberadaannya agar dapat digunakan secara tepat sebagai fasilitas penunjang layanan yang optimal
 - j) Memberitahukan kepada *customer* mekanisme pelayanan pembayaran di awal perjanjian kontrak untuk menghindari kesalahpahaman

SOP Pelayanan Konsumen



Sumber : Owner CV "X"

- b. Kriteria Kuantitatif, yang mencakup hasil kerja seseorang atau sekelompok karyawan sesuai bidang, yang dapat diukur melalui target-target yang telah ditentukan dan pekerjaannya disesuaikan dengan tingkat kebutuhan masing-masing bagian / departemen dalam level manajemen. Kriteria kuantitatif ini diukur berdasarkan KPI, dimana hasil kinerja dari aktivitas diukur menggunakan indikator yang memberikan informasi sejauh mana target yang ditentukan telah dapat dicapai atau diwujudkan. Dan juga Absensi berdasarkan kehadiran kerja karyawan selama masa kerja yang telah ditetapkan yaitu 1 bulan (26 hari). Hal ini akan berdampak pada insentif yang nantinya diterima kepada karyawan. Karyawan akan diberi Surat Peringatan (SP) ketika melakukan pelanggaran yang tidak sesuai dengan peraturan, kebijakan, dan SOP perusahaan serta apabila karyawan absen tanpa ijin.

B. *Measuring Performance*, dimana pengukuran kinerja dengan metode *subjectives judgement*, yaitu pengukuran yang dilakukan dengan menggunakan skala. Penilaian dilakukan setiap 4 bulan sekali dan dibagi dalam 3 periode, yaitu : Januari – April, Mei – Agustus, September – Desember. Pembulatan angka pada *total score* (nilai akhir) adalah : pembulatan ke atas untuk nilai di belakang koma 5 ke atas, dan dihilangkan untuk nilai di belakang koma 4 ke bawah. Penilaian aspek kualitatif ini terdiri dari :

1. Penilaian aspek kualitatif ini menggunakan *range* dalam perhitungan angka (*subjectives judgement*) sebagai berikut :

Aspek Kualitatif Penilaian Kinerja

CATEGORY	RANGE
Eternally	8-10
Frequently	5.1-7.9
Occasionally	2.6-5
Infrequently	1-2.5



SCORE TOTAL	GRADE	PREDICATE
85-100	A	Excellent
60-84.9	B	Good
26-59.9	C	Average
10-25.9	D	Poor

Sumber : Pihak Internal CV “X”

Berdasarkan pada tabel diatas, karyawan yang mendapat *grade C* dan *D*, atau memperoleh *predicate average* dan *poor* akan mendapat teguran dari atasan, yang dilanjutkan dengan pemberian Surat Peringatan apabila kinerjanya tidak menunjukkan peningkatan.

2. Penilaian aspek kuantitatif ini terdiri dari KPI dan penilaian absensi. Berikut adalah tabel penilaian KPI (*Key Performance Indicator*) untuk masing-masing karyawan :

Key Performance Indicator Karyawan

No	Karyawan	Kriteria	Realisasi
1	Karyawan administrasi	Tidak melakukan kesalahan pencatatan transaksi dan salah hitung uang	Tidak melakukan kesalahan pencatatan transaksi dan salah hitung uang
2	Salesman	Target rata-rata omzet per bulan Rp 75.000.000,00 (nb : omzet yang dihitung adalah telah cair dalam bentuk uang)	Terkadang tidak tercapai dalam beberapa bulan
3	Karyawan toko	Tidak memberikan informasi yang salah mengenai harga atas jenis dan kualitas suatu produk	Tidak memberikan informasi yang salah mengenai harga atas jenis dan kualitas suatu produk

Sumber : Pihak Internal CV “X”

Penilaian absensi dihitung berdasarkan jumlah kehadiran karyawan selama 26 hari kerja. Karyawan yang tidak hadir dengan alasan apapun tetap dihitung tidak masuk kerja. Dan ini nantinya akan berkaitan dengan insentif kehadiran yang akan diterima di akhir periode. Berikut adalah tabel absensi karyawan :

Tabel Penilaian Absensi

No	Nama	Jumlah hari kerja	Insentif kehadiran	
			Ya	Tidak
1	Karyawan A	26 hari	√	
2	Karyawan B	< 26 hari		√
3	Karyawan C	< 26 hari (karena tanggal merah)	√	

Total nilai kuantitatif merupakan penggabungan dari nilai kinerja (*performance*) karyawan dengan nilai absensi.

C. **Setting Performance Targets**, dimana CV “X” menetapkan target atau sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan jelas dan terperinci , sehingga karyawan tahu fokus sasaran yang ingin dicapai. Dari sini, karyawan akan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya demi mencapai target, dan memperoleh bonus dari hasil kinerjanya.

D. ***Providing Reward and Punishment***, yaitu berupa *Group-based reward* yang akan dibagi rata ke semua karyawan apabila memperoleh omzet melebihi dari jumlah yang telah ditargetkan. Semakin besar jumlah total omzet dari yang ditargetkan, semakin besar pula presentase bonus yang akan diterima. Dan *Individual-based reward* yang akan diberikan kepada setiap karyawan yang selalu hadir dalam masa kerja yang telah ditetapkan yaitu 26 hari kerja (dalam jangka waktu 1 bulan). Karyawan yang tidak pernah absen akan diberi insentif kehadiran yang akan ditambahkan pada saat pembagian gaji (*salary*). *Individual-based reward* juga berlaku bagi *salesman* apabila mencapai target omzet yang telah ditetapkan.

Service Quality Gap yang ada di CV “X”

CV “X” telah menerapkan standar kualitas layanan, namun dalam penerapannya terdapat ketidaksesuaian antara apa yang diharapkan pelanggan (*expected service*) dengan apa yang diterima pelanggan (*perceived service*) sehingga menimbulkan gap kualitas layanan sebagai berikut :

a. Gap 1 : Understanding the Customer

Pada CV “X”, peneliti melihat bahwa apa yang diharapkan pelanggan tidak selalu sesuai dengan apa yang dipikirkan oleh CV “X”. *Customer* berharap karyawan akan memberikan layanan yang lebih aktif dan dapat memenuhi apa yang menjadi harapan mereka. Namun nampaknya terjadi ketidakpuasan karena karyawan kurang memahami apa yang diinginkan pelanggan

b. Gap 2 : Service Design

CV “X” tidak menetapkan *Standar Operating Procedure* yang memadai mengenai pengecekan pengiriman barang, sehingga tidak ada acuan / pedoman yang dapat mengarahkan karyawan untuk melakukan pengecekan pengiriman barang, agar kemudian karyawan dapat memberikan layanan yang baik berupa informasi yang tepat kepada pelanggan. Selain itu juga, ketika peneliti melakukan analisis dokumen OBC (*Ordered By Customer*), peneliti melihat bahwa pembuatan dokumen tidak dibuat secara rapi dan jelas serta tidak menyediakan data kuantitatif atas frekuensi keterlambatan pengiriman barang. Dokumen OBC

adalah dokumen yang dibuat untuk memcatat pemesanan pelanggan yang memuat data *customer*, barang yang dipesan, total bayar, DP, dan kurang bayar. Hal ini menyebabkan kualitas layanan yang diberikan menjadi kurang optimal

c. *Gap 3 : Conformance*

Pada CV “X”, peneliti melihat bahwa penyampaian layanan yang dilakukan oleh karyawan tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini disebabkan karena lemahnya pemilihan karyawan. CV “X” akan memutuskan pemilihan karyawan ketika karyawan di *training*, namun tidak ada masa percobaan untuk melihat lebih lanjut mengenai sikap, kepatuhan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan. Selain itu, tidak adanya *punishment* yang tegas membuat karyawan kurang menunjukkan kepatuhan atas standard dan peraturan yang telah dibuat sehingga penyampaian layanan menjadi kurang memuaskan. Peneliti melakukan observasi saat CV “X” melakukan *event* pameran di mall, dan mendapati bahwa dua karyawan meninggalkan stand, dan menyebabkan stand kosong. Seorang pembeli datang dan kebingungan karena tidak ada seorang pun yang siap untuk melayani transaksi.

Masalah Terkait Dengan Kualitas Layanan CV “X”

Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1994) , terdapat lima dimensi dari kualitas layanan yang digunakan pelanggan untuk menilai berkualitas atau tidaknya sebuah layanan, yaitu :

1. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan. CV “X” dikatakan memenuhi dimensi *reliability* karena memiliki fasilitas *try and exchange*, *delievery service*, dan juga pembuatan parcel dan pembungkusan kado. Namun ketika peneliti melakukan observasi di toko, peneliti menemukan bahwa ternyata ada masalah dimana CV “X” tidak melakukan pengecekan beberapa hari sebelum hari h barang dikirim (untuk pemesanan barang). Masalah kedua adalah saat event pameran berlangsung, karyawan meninggalkan stand dan kurang disiplin dalam bekerja sehingga berdampak pada kurangnya kemampuan CV “X” untuk memberikan layanan secara segera.

2. *Responsiveness*, yaitu keinginan karyawan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang tanggap. CV “X” dikatakan memenuhi dimensi *responsiveness*, karena memiliki fasilitas *free delievery service, information by sms or bbm*, dan juga pembuatan parcel dan kado. Namun ketika observasi, peneliti melihat adanya masalah dimana *customer* kecewa karena tidak mendapati motif pilihannya, dan karyawan tidak berusaha untuk memberikan alternatif pilihan motif yang lain.
3. *Assurance*, yaitu pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan; bebas dari bahaya, resiko, atau keragu-raguan. CV “X” dikatakan memenuhi dimensi *assurance* karena memiliki *fasilitas try and exchange* dan *payment by debit or credit*. Selain itu adanya *training* yang dilakukan sebelum karyawan mulai bekerja juga menjadi bentuk jaminan bahwa karyawan tahu betul informasi mengenai barang yang dijual, sikap dan tindakan yang boleh dan tidak boleh dilakukan sehingga dapat menjelaskan secara detail kepada pelanggan dan membantu mencarikan barang yang diinginkan pelanggan. Pada dimensi ini, peneliti tidak menemukan adanya masalah pada CV “X”.
4. *Empathy*, yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan pelanggan. CV “X” dikatakan telah memenuhi dimensi *empathy* karena memiliki fasilitas *online purchasing*. Namun, tidak adanya tindakan dari pihak CV “X” untuk melakukan pengecekan pada beberapa hari sebelum pengiriman barang menjadi bukti bahwa CV “X” tidak menunjukkan perhatian pribadi akan kebutuhan pelanggan untuk menerima pemberitahuan segera apabila ada masalah mengenai keterlambatan barang. Selain itu, CV “X” tidak memiliki sarana untuk dapat membina hubungan baik dengan pelanggan. Masalah pelayanan yang pasif dan kurang tanggap nampaknya juga masih harus diperhatikan supaya CV “X” dapat lebih memahami selera konsumen
5. *Tangible*, yaitu fasilitas fisik, peralatan, karyawan, dan saran komunikasi. CV “X” memiliki fasilitas fisik seperti mesin kartu debit-kredit dan juga alat komunikasi seperti *blackberry* dan *website* untuk *online purchasing* yang

mana sangat dibutuhkan perusahaan untuk dapat melayani para *customer* nya dengan lebih layak. Perlengkapan lain seperti cctv, fasilitas komputer, mesin Epson LX 300 + II (mesin untuk mengeluarkan nota yang terhubung dengan komputer), dan juga LED TV, serta *catalog* pun nampak tersedia dalam toko. Didukung pula dengan desain ruangan yang berwarna ceria, dan juga ber-AC sehingga terasa sejuk dan nyaman. Namun tidak tersedianya fasilitas fisik yang dapat menjadi penghubung dengan konsumen menjadi kelemahan dimensi ini.

Kaitan Permasalahan dengan *Service Quality Gap* yang terjadi

Berikut ini penjabaran peneliti mengenai masalah yang ada selama melakukan observasi pada CV “X” terkait dengan adanya *service quality gap* yang terjadi:

- a. Gap 1 : *understanding the customer* menyebabkan layanan yang pasif dan kurang tanggap. Ketidakmampuan karyawan memahami keinginan pelanggan menyebabkan munculnya masalah layanan yang pasif dan kurang tanggap dan tidak sesuai dengan dimensi *empathy* dan *responsiveness*. Karyawan kurang memahami apa yang diinginkan pelanggan sehingga tidak menunjukkan kepedulian seperti yang diharapkan pelanggan serta terkesan tidak tanggap. Karyawan juga nampaknya masih perlu dimotivasi dengan adanya *reward* dan *punishment* yang lebih keras, agar karyawan lebih mampu memberikan layanan yang tanggap dan bertanggung jawab.
- b. Gap 2 : *Service design* menimbulkan masalah tidak dilakukannya pengecekan pengiriman barang. Pada CV “X”, seringkali barang mengalami keterlambatan dalam pengiriman dikarenakan banyaknya pesanan yang masuk tidak diimbangi dengan jumlah penjahit yang ada sehingga pesanan sering telat dari jadwal. Berdasarkan hasil wawancara, peneliti menyimpulkan bahwa CV “X” tidak memenuhi dimensi kualitas layanan *reliability* dan *empathy*. Karena CV “X” tidak membuat standard layanan yang mampu mengarahkan karyawan untuk dapat memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan. Selain itu, CV “X” juga tidak menunjukkan kepedulian / *empathy* agar dapat membina komunikasi yang baik dengan pelanggan

- c. Gap 3 : *Conformance* menimbulkan masalah ketidakdisiplinan karyawan saat *event* pameran berlangsung. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti selama aktivitas pameran berlangsung , peneliti melihat karyawan menggunakan jam kerja secara tidak bertanggung jawab dan menunjukkan ketidakdisiplinan. Hal ini nampak ketika di pagi hari tidak ada *supervisor* maupun *owner* yang memantau. Salah seorang karyawan meninggalkan *stand* dan menuju ke *underground* (UG) mall untuk belanja *snack* di *hypermart*. Sedangkan karyawan wanita yang satunya asik mengobrol dengan karyawan stand lain. Kemudian ada seorang ibu-ibu datang menghampiri stand tersebut namun ia tampak kebingungan karena tidak menemukan adanya penjual yang siap melayani. Hal ini menunjukkan bahwa CV “X” tidak memenuhi dimensi *reliability* karena tidak dapat dengan segera memberikan layanan yang memuaskan. Tidak adanya karyawan yang menjaga stand menunjukkan bahwa CV “X” tidak memenuhi dimensi *tangible*. Hal ini disebabkan adanya ketidaksesuaian antara standar yang telah ditetapkan dengan layanan yang disampaikan yang muncul karena lemahnya pemilihan karyawan. Dibutuhkan *control* yang tepat untuk memastikan layanan tersampaikan sesuai keinginan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian di CV “X” menunjukkan bahwa adanya *service quality gap* yang terjadi seperti pemahaman yang kurang baik atas keinginan *customer*, penetapan standar layanan yang kurang memadai, serta penyampaian layanan yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan menyebabkan timbulnya masalah-masalah dalam kualitas layanan. Masalah-masalah seperti layanan karyawan CV “X” yang pasif dan kurang tanggap, tidak adanya pengecekan pengiriman barang, serta ketidakdisiplinan karyawan dalam kinerja membuat layanan CV “X” menjadi kurang optimal.

Oleh karena itu, penulis ingin memberikan rekomendasi berupa *action control* dan *result control* yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan CV “X”. Berdasarkan pada analisis masalah terkait *action control* dan

result control yang diterapkan CV “X” serta *service quality gap* yang terjadi, penulis memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi *service quality gap* pertama yang menimbulkan masalah layanan yang pasif dan kurang tanggap, CV “X” dapat menerapkan *action control* berupa *preaction reviews* mengenai *customer expectations*. CV “X” dapat membina hubungan baik dengan pelanggan melalui website yang tersedia dengan menyertakan kolom “contact us” untuk menampung kritik dan saran dari pelanggan sehingga tahu apa yang diinginkan pelanggan dan lebih memahami harapan-harapan pelanggan.
2. Untuk mengatasi *service quality gap* kedua yang menimbulkan masalah pengecekan pengiriman barang, CV “X” dapat menerapkan *action control* berupa *action accountability* dengan membuat prosedur baru dalam SOP transaksi penjualannya yang dapat lebih mengarahkan karyawan untuk mengecek ke bagian pengiriman barang untuk memastikan apakah barang dapat dikirim tepat waktu atau tidak sehingga kemudian karyawan dapat memberitahukan kepada *customer* apabila ada masalah pengiriman. Selain itu, sebaiknya pada dokumen OBC dicantumkan keterangan mengenai berapa lama dan berapa banyak frekuensi keterlambatan pengiriman barang sebagai bentuk evaluasi dan koreksi kepada bagian pengiriman agar dapat lebih meminimalisasi keterlambatan pengiriman.
3. Untuk mengatasi *service quality gap* ketiga yang menimbulkan masalah ketidakdisiplinan karyawan saat *event* pameran berlangsung, CV “X” dapat menerapkan *action control* dengan *preaction reviews* berupa *briefing* di awal dan akhir hari saat *event* berlangsung sehingga *owner* dapat mengkomunikasikan standar layanan seperti apa yang harus dilakukan karyawan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Serta *action control* berupa *action accountability* dengan pendefinisian *prosedur recruitment karyawan* yang lebih baik dengan memberikan masa uji coba untuk mengatasi *poor employee selection*, dan juga mengawasi tindakan karyawan dari pagi hari yang dapat dilakukan secara bergantian antara *owner* dan *supervisor*. Apabila tidak memungkinkan, toko dapat diawasi melalui cctv saja, mengingat *event* hanya berlangsung selama kurang lebih 10 hari. Kemudian, nampaknya

karyawan juga perlu lebih dimotivasi dengan menerapkan *result control* berupa pemberian *punishment* seperti pemotongan gaji apabila target omzet saat pameran tidak terpenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwaluyo, Eko. 2013. *Massindo group berikan apresiasi bagi para dealer terbaik*. Marketeers Magazine. (<http://www.themarketeers.com/archives/massindo-group-berikan-apresiasi-bagi-para-dealer-terbaik.html#.U3lpFnaNnIU>). Diakses pada tanggal 18 mei 2014.
- Fitzimmons, James A., and Mona J. Fitzimmons. 2004. *Service Management : Operations, Strategy, and Information Technology, 4th edition*. New York : Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Hadioetomo. 2009. *Manajemen Ritel*. Jakarta: PT Erlangga.
- Ho, J.L., Cheng-Jen Huang & Anne Wu. 2011. *The Impact of Management Control Systems on Efficiency and Quality Performance – An Empirical Study of Taiwanese Correctional Institutions*. Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics 18, pp. 77-91.
- Merchant, K. A and W. A Van der Stede. 2003. *Management Control System : Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London : Prentice Hall.
- Ostergren, K., dan Inger Stensaker. 2011. *Management control without budgets: A field study of “beyond budgeting” in practice*. NHH Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Parasuraman, A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml. Leonard Berry. 1985. *A conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research*. Journal of Marketing, Volume 49.
- Parasuraman, A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml. Leonard Berry. 1994. *Improving Service Quality in America : Lesson Learned*. Academy of Management Executive, Volume 8.
- Setyoningsih ,L.D. 2005. *Analisis Pengaruh Dimensi Kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan Toko Mall Luwes Palu Karanganyar*. Universitas Negeri Surakarta.
- Stamm, E.J.P. 2007. *Action Control by Implementation Intentions: Effective Cue Detection and Efficient Response Initiation*. Social Cognition, Vol. 25, No. 2, 2007, pp. 248-266.
- Stix, M.M. 2010. *The interrelationship between management control systems and strategy*. Department of Strategic Management WU Vienna.
- Sulutpromo. 2012. *Spring Air produk Indonesia terbaik di dunia*. (<http://sulutpromo.com/en/umum/spring-air-produksi-indonesia-terbaik-di-dunia>) . Diakses pada tanggal 18 mei 2014.
- Sundoro, Fandy. 2008. *Analisis tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan PT Massindo karya Prima di Jakarta*. Diakses pada tanggal 18 mei 2014