

**PENERAPAN *PERSONNEL* DAN *CULTURAL CONTROL* BERBASIS NILAI
SPIRITUAL DALAM MENGATASI *CONTROL PROBLEMS* PADA
GRAMEDIA ROYAL PLAZA, SURABAYA**

Juniar Komara^{1*}, Wiyono Pontjoharyo¹

¹ Jurusan Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika
juniar.komara@gmail.com

Intisari- Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara penerapan nilai dalam sistem pengendalian manajemen yaitu *personnel* dan *cultural control* untuk mengatasi *control problems*. Penelitian ini secara khusus ingin mengetahui bagaimana nilai dalam konteks ini nilai spiritual dapat mempengaruhi metode penerapan *personnel* dan *cultural control*. Nilai spiritual ini dapat mempengaruhi sistem pengendalian informal untuk mengatasi *control problems* yang ada.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *applied research* dengan metode pendekatan kualitatif. Penelitian ini berusaha memberikan rekomendasi dengan nilai spiritual yang terdapat dalam budaya badan usaha yang belum sepenuhnya diterapkan sehingga *control problems* yang terdapat pada badan usaha dapat teratasi.

Hasil penelitian menemukan adanya lima *control problems* yang perlu diatasi pada Gramedia Royal Plaza, Surabaya. *Control problems* terjadi akibat lemahnya sistem pengendalian informal badan usaha. Nilai spiritual sebagai penguat pengendalian informal badan usaha sehingga tujuan badan usaha dapat tercapai lebih maksimal.

Kata kunci : *personnel control, cultural control, nilai spiritual, control problems*

Abstract- *This research aims to explain the relationship between the application of values in the control system which is personnel and cultural control to resolve control problems. This research specifically wanted to find out how spiritual values affect personnel and cultural control as informal control system. The spiritual value can affect informal control system to resolve control problems that exist.*

This type of research is applied research with a qualitative approach. This research seeks to provide recommendations to the control problems by implementation of spiritual values that has not been fully implemented.

The research found that there are five control problems at Gramedia Royal Plaza, Surabaya. Control problems occur due to weak informal control system. Spiritual values in informal control system for help organization more maximum achieve the goal.

Key words : *personnel control, cultural control, spiritual values, control problems*

PENDAHULUAN

Setiap manusia memiliki masa dalam hidupnya dimana timbul tekanan yang mungkin dirasa sangat berat untuk diselesaikan. Bagi orang tertentu suatu masalah dirasakan memang berat, namun ada pikiran positif yang memastikan suatu masalah tersebut memiliki penyelesaian. Namun bagi sebagian orang masalah tersebut mungkin sangat sulit untuk diselesaikan. Bagi orang yang sudah tidak sanggup menghadapi suatu masalah bisa jadi pikirannya tidak terkendali dan lari dari masalah. Hal ini berlaku juga pada karyawan di tempat kerja. Sparrow dan Cooper (2003), banyak karyawan di tempat kerja merasatidak dihargai, tidak berhubungan dan tidak aman dalam pekerjaan mereka. Tuntutan pekerjaan yang tinggi ditambah lagi permasalahan pribadi dapat menimbulkan stres pada karyawan. Permasalahan yang tidak segera diatasi dapat menimbulkan permasalahan lainnya dan selain merugikan diri sendiri dapat merugikan lebih banyak orang lagi.

Masalah yang dimiliki manusia dapat diatasi dengan mengembangkan interaksi timbal balik yang baik kepada Tuhan dan sesamanya. Hubungan manusia dengan Tuhan dalam hidup menyebabkan timbulnya istilah manusia sebagai makhluk spiritual. Spiritual tidak selalu membicarakan mengenai agama. Agama adalah salah satu cara manusia memperoleh dan mengembangkan nilai spiritual yang ada dalam dirinya. Nilai spiritualitas dalam diri manusia dapat dipengaruhi oleh agamanya, namun spiritualitas jauh lebih kompleks. Seseorang dapat menganut agama yang sama, namun belum tentu tingkat spiritualitas yang dimiliki sama. Spiritualitas lebih erat kaitannya dengan pengalaman pribadi dalam hubungannya dengan sesuatu yang dianggapnya bermakna. Nilai spiritual dapat membantu manusia hidup dengan lebih bermakna.

Seseorang yang bekerja dengan semangat, berkomitmen bahwa ia dapat menemukan semacam makna dan tujuan bekerja maka tidak hanya akan mengurangi stres, konflik, dan absensi, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan, kualitas hidup dan prestasi dalam bekerja (Ajala, 2013). Spiritualitas memberikan kontribusi bagi kesejahteraan manusia, memelihara hubungan antar manusia dan meningkatkan pengembangan diri di tempat kerja. Hal inilah yang menjadi landasan perlunya nilai spiritual ada dalam suatu badan usaha. Karyawan perlu dikendalikan supaya tidak menyimpang dari aturan badan usaha.

Karakter yang beragam dapat membuat terjadinya benturan atau konflik internal dalam badan usaha. Konflik juga dapat terjadi apabila adanya kepentingan pribadi atau golongan. Hal

ini menimbulkan kekhawatiran bagi para pemangku kepentingan di badan usaha. Badan usaha kemudian melakukan upaya untuk meminimalisir terjadinya konflik internal dengan melakukan sistem pengendalian manajemen. Salah satu pengendalian yang penting dalam badan usaha adalah pengendalian budaya. Eckersle (2007) mengungkapkan bahwa budaya adalah tentang bagaimana manusia berpikir tentang dunia yang mencakup bahasa, pengetahuan, keyakinan, asumsi dan nilai-nilai yang membentuk, cara pandang melihat dunia. Kebudayaan yang positif mampu mengatasi berbagai rintangan dan kesukaran didalam hidup dan penghidupannya guna mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang bersifat tertib dan damai (Musyafa, 2015). Badan usaha membutuhkan sentuhan nilai spiritual dalam pengendalian budayanya. Budaya yang dikembangkan dengan positif akan mendukung terjadinya lingkungan yang menyenangkan dan “sehat” bagi karyawan.

Faktor dalam organisasi seperti budaya dapat meningkatkan lingkungan kerja yang spiritual (Petchsawanga dan Duchon, 2012). Komponen nilai spiritual dalam budaya badan usaha terbagi menjadi lima hal yaitu welas asih, keterbukaan, kerjasama, inovasi atau kreativitas, dan menghargai keberagaman (Efferin, 2016). Nilai spiritual juga termasuk didalamnya kebijaksanaan (Tischler dkk, 2002). Keenam komponen ini kemudian diinternalisasi dalam setiap komponen pengendalian budaya. Hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan meraih tujuan badan usaha dengan pemberdayaan karyawan yang baik. Salah satu metode pengendalian budaya berbasis nilai spiritual adalah meditasi.

Meditasi telah diaplikasikan oleh badan usaha besar seperti Google. Salah satu partisipan mengatakan bahwa dirinya benar-benar berubah dalam caranya bereaksi terhadap stres. Ia lebih mampu berempati terhadap situasi orang lain dan begitu menyukai dirinya yang baru. Partisipan lain menemukan kualitas pernikahannya menjadi lebih baik. Hal baik lainnya juga ada partisipan yang lebih mampu mengelola kesedihan dengan cara yang positif dan lebih baik dalam melihat diri dan dunia (Baer, 2014).

Alasan dipilihnya judul penerapan *personnel* dan *cultural control* berbasis nilai spiritual dalam pengendalian budaya adalah permasalahan yang kian terjadi di tempat kerja dan masyarakat. Hal ini dapat dicegah dan diatasi dengan adanya sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen yang menjadi fokus penelitian adalah *personnel control* dan *cultural control*. Individu dikendalikan supaya selaras dengan tujuan badan usaha. Adanya pengendalian budaya berbasis nilai spiritual diharapkan dapat menumbuhkan nilai spiritual dalam

diri karyawan sehingga mampu mencegah maupun mengatasi permasalahan yang kerap terjadi di tempat kerja dan membawa kebaikan bagi sesama di lingkungan sekitarnya. *Personnel control* dan *cultural control* akan difokuskan pada obyek yaitu Gramedia Royal Plaza, Surabaya untuk mengatasi *control problems* yang terjadi di tempat kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, *research question* yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* berbasis nilai spiritual yang tepat dalam mengatasi *control problems* pada Gramedia Royal Plaza, Surabaya?” *Research question* dijabarkan dalam beberapa *mini research question*, yaitu:

1. Bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* pada Gramedia Royal Plaza, Surabaya?
2. Apa saja *control problems* yang terdapat pada Gramedia Royal Plaza, Surabaya?
3. Apakah kelebihan dan kekurangan yang terdapat dalam *personnel* dan *cultural control* pada Gramedia Royal Plaza, Surabaya?
4. Bagaimana rekomendasi penerapan *personnel* dan *cultural control* berbasis nilai spiritual untuk mengatasi permasalahan pada Gramedia Royal Plaza, Surabaya?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat *explanatory research* dan menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan diperoleh dari wawancara dengan *champion team*, supervisor, pramuniaga buku, kasir dan konter sebagai narasumber.

Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis data, wawancara secara semi struktur dan observasi. Analisis data dengan menggali informasi mengenai dokumen terkait standar pelayanan. Metode wawancara semi struktur dengan cara menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu, kemudian mengembangkannya sehingga dapat menggali lebih dalam terkait informasi yang relevan. Observasi dilakukan guna melihat kejadian sesungguhnya yang terjadi supaya dapat dilihat relevansinya dengan metode wawancara dan analisis data.

Desain studi

Mini research question yang pertama adalah “Bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* pada Gramedia Royal Plaza, Surabaya?” Tujuannya adalah mengetahui *personnel* dan *cultural control* yang diterapkan pada Gramedia Royal Plaza. Subyek penelitian difokuskan pada *champion team* dan supervisor serta karyawan yang terdiri dari karyawan bagian buku, kasir dan konter. Sumber data diambil menggunakan wawancara, observasi dan analisis data. Wawancara dilakukan setiap pertemuan selama 2 jam, frekuensi 4 kali pertemuan, menggunakan metode *semi structured interview*. Observasi dilakukan selama kurang lebih 1 jam, tingkat keterlibatan adalah pasif. Analisis data dilakukan selama 1 jam. Analisis data yang dilakukan berupa dokumen Gramedia Royal Plaza.

Mini research question yang kedua adalah “Apa saja *control problems* yang terdapat pada Gramedia Royal Plaza, Surabaya?” Tujuannya adalah mengetahui permasalahan pengendalian apa yang terdapat pada Gramedia Royal Plaza. Subyek penelitian difokuskan pada karyawan yang terdiri dari karyawan bagian buku, kasir dan konter. Sumber data diambil menggunakan wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan setiap pertemuan selama 2,5 jam, frekuensi 2 kali pertemuan, menggunakan metode *semi structured interview*. Observasi dilakukan selama kurang lebih 1 jam, tingkat keterlibatan adalah pasif.

Mini research question yang ketiga adalah “Apakah kelebihan dan kekurangan yang terdapat dalam *personnel* dan *cultural control* pada Gramedia Royal Plaza, Surabaya?” Tujuannya adalah mengetahui kelebihan dan kekurangan serta permasalahan yang selama ini ada dalam *personnel* dan *cultural control* yang diterapkan pada Gramedia Royal Plaza. Subyek penelitian difokuskan pada *champion team* dan supervisor serta karyawan yang terdiri dari karyawan bagian buku, kasir dan konter. Sumber data diambil menggunakan wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan setiap pertemuan selama 3 jam, frekuensi 2 kali pertemuan, menggunakan metode *semi structured interview*. Observasi dilakukan selama kurang lebih 1 jam, tingkat keterlibatan adalah pasif.

Mini research question yang keempat adalah “Bagaimana rekomendasi untuk mengatasi permasalahan *personnel* dan *cultural control* berbasis nilai spiritual pada Gramedia Royal Plaza, Surabaya?” Tujuannya adalah untuk mengetahui rekomendasi untuk mengatasi permasalahan pengendalian yang terjadi dengan penerapan *personnel* dan *cultural control* berbasis nilai spiritual. Subyek penelitian difokuskan pada *champion team* dan supervisor serta karyawan yang terdiri

dari karyawan bagian buku, kasir dan konter. Sumber data diambil dengan menggunakan wawancara. Wawancara dilakukan setiap pertemuan selama 3 jam, frekuensi 2 kali pertemuan, menggunakan metode *semi structured interview*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gramedia Asri Media adalah anak badan usaha dari Kompas Gramedia yang bergerak di bidang media massa. Kehadiran Kompas Gramedia tidak terlepas dari sejarah panjang demi mencapai cita-cita mulia dalam rangka mencerdaskan bangsa. Pada awalnya hanya diawali dari satu toko buku kecil hingga saat ini jaringan toko buku telah berkembang menjadi lebih dari 50 toko yang tersebar di seluruh Indonesia Saat ini sudah ada lebih dari 100 toko buku yang tersebar di seluruh nusantara dari Sumatra ke Irian Jaya (Papua). Selain menyediakan buku, Gramedia juga menyediakan berbagai produk lain seperti alat tulis, perlengkapan kantor, alat olahraga dan lain-lain. Badan usaha ini bekerja sama dengan berbagai penerbit buku baik dalam maupun luar negeri. Pemasok ke toko buku Gramedia adalah Gramedia Pustaka Utama, Elex Media Komputindo, Gramedia Widya Sarana, Bhuana Ilmu Populer dan Gramedia Majalah. Pemasok dari luar negeri misalnya Prentice Hall, McGraw Hill, Addison Wesley, dan sebagainya. Gramedia dalam perkembangannya hadir dalam bentuk toko buku online dalam menanggapi tuntutan masyarakat moderen.

Gramedia Royal Plaza sebagai salah satu dari jaringan toko buku Gramedia Asri Media. Gramedia Royal Plaza adalah satu-satunya toko buku terlengkap di wilayah Surabaya Selatan. Gramedia Royal Plaza berada di lantai UG E6/ 26, alamat di Jalan Ahmad Yani nomor 16-18, Surabaya. Selain produk buku terdapat produk lain seperti alat tulis, tas, dompet dan sebagainya.

Gramedia Royal Plaza memiliki *personnel control* seperti perekrutan karyawan, *training* dan desain pekerjaan dan pemenuhan sumber daya yang dibutuhkan. Penerapan *cultural control* dilakukan dalam berbagai aktifitas yang terbagi menjadi beberapa metode yaitu keteladanan pemimpin, komunikasi tertulis, meditasi, pelatihan terstruktur, aksi lapangan, ritual dan simbolisasi dan *intra organizational transfer*.

Sistem pengendalian tersebut ternyata memiliki kelebihan dan kekurangan dalam penerapannya. Penerapan *cultural control* memiliki kelebihan dan kekurangan. Penerapan *personnel control* memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya yaitu adanya pertimbangan terhadap nilai-nilai karyawan dan adanya *training* yang diberikan pada karyawan

baru (OKB). Kekurangan yang dimiliki yaitu *placement* dengan sistem kontrak yang cukup lama dan ada kalanya karyawan bekerja tidak sesuai dengan *job description*.

Penerapan *cultural control* memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya yaitu pemimpin memiliki teladan yang baik, komunikasi tertulis yang menarik, penanaman visi misi yang kuat pada karyawan, terbukanya kesempatan bagi setiap anggota untuk belajar menjadi pemimpin, adanya kerjasama antar karyawan yang baik dan hubungan kerja yang bersifat kekeluargaan. Kekurangan yang dimiliki yaitu aktifitas *dzikir* yang kurang intensif, aksi lapangan kurang melibatkan partisipasi karyawan, *intra organizational transfer* yang kurang intensif dan sumbangsih ide kreatif atau inovasi dari karyawan yang masih perlu ditingkatkan.

Kelemahan sistem pengendalian manajemen, khususnya *personnel* dan *cultural control* pada Gramedia Royal Plaza menyebabkan beberapa masalah yang terjadi. Permasalahan meliputi *motivational problem*, *lack of direction* dan *personal limitation*. *Control problems* yang terdapat pada Gramedia Royal Plaza, Surabaya yaitu:

a. Motivational Problem

Karyawan sebenarnya memahami apa yang diinginkan manajer, namun dirinya melakukan hal yang bertentangan. Hal yang menjadi masalah adalah sistem kontrak pada *placement*, berkenaan dengan *personnel control*. Maksimal kontrak diberikan dalam waktu dua tahun dan apabila masa kontrak sudah habis dan tidak mengalami kenaikan jabatan maka karyawan bersangkutan akan diganti dengan karyawan baru. Maka tingkat *turnover* karyawan cukup tinggi. Sebagian karyawan menjadi kurang termotivasi maka timbul permasalahan seperti kedisiplinan waktu istirahat yang tidak sesuai dengan kesepakatan. Karyawan menjadi kurang termotivasi untuk menjaga kesepakatan waktu istirahat karena kurangnya rasa semangat dalam bekerja. Manajer telah melakukan dengan menegur karyawan bersangkutan dan melakukan sanksi *appointment letter*, namun biasanya beberapa karyawan melakukan kesempatan tersebut di lain waktu. Dampak yang ditimbulkan rekan kerja lain mengeluhkan rekan kerjanya yang tidak kunjung kembali karena dirinya tidak bisa cepat istirahat juga berhubung istirahat dilakukan secara bergantian. Rekan kerjanya menjadi bingung karena ketika butuh bantuan rekan kerjanya ternyata istirahat dan tidak ada pemberitahuan sebelumnya. Maka butuh kesadaran lebih bagi karyawan bersangkutan untuk melaksanakan arahan manajer. Permasalahan lainnya bahwa berdasarkan hasil survei, sebagian karyawan nilai inovasinya cenderung kurang. Hanya beberapa yang memiliki ide pengembangan yang bagus untuk Gramedia Royal Plaza. Sebagian lainnya

beranggapan bahwa perkembangan Gramedia Royal Plaza saat ini sudah sangat baik sehingga tidak ada ide baru atau ide modifikasi yang disampaikan.

b. Lack of Direction

Karyawan mengalami *lack of direction* karena kurangnya arahan dari manajer pada karyawan untuk suatu aktifitas. Aktifitas terkait yaitu *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Pengalaman CSR seharusnya dapat dirasakan karyawan secara merata. Manfaat akan dirasakan karyawan apabila karyawan ikut ambil bagian dalam kegiatan CSR, misalnya ikut berinisiatif mengandakan CSR di suatu tempat dan ikut partisipasi langsung dalam menyalurkan bantuan. Karyawan dengan ikut memberikan bantuan langsung ke tempat tujuan dapat meningkatkan rasa welas asihnya berupa kepedulian pada masyarakat yang membutuhkan. Karyawan juga diajarkan untuk menyadari dan menerima perbedaan yang ada antara orang yang satu dengan yang lainnya bahwa tidak semua masyarakat memiliki latar belakang dan kondisi yang sama.

Manajemen telah berusaha memberikan fasilitas *briefing* untuk memberikan pengarahan dan pembagian tugas dalam CSR. Pada kenyataannya masih ada beberapa karyawan yang belum dapat ikut serta. Penyebabnya aktifitas kerja karyawan yang terbagi menjadi dua *shift* dalam satu hari sebagai kendala pengaturan waktu. Maka keterlibatan karyawan untuk terjun langsung dalam aktifitas CSR menjadi berkurang. Hanya beberapa saja yang pernah merasakan langsung manfaat dari kegiatan CSR.

c. Personal limitation

Permasalahan ini dialami karyawan karena adanya keterbatasan seorang anggota dalam organisasi untuk melakukan sesuatu di luar kemampuannya. Permasalahan yang terjadi adalah adanya beberapa pelanggan yang tidak dapat tertangani dengan baik. Hal ini disebabkan karena banyaknya jumlah pelanggan yang datang tidak sesuai dengan jumlah pramuniaga buku pada akhir pekan sehingga ada karyawan lain seperti kasir dan konter yang ikut menangani pelanggan yang kesulitan mencari buku. Dampaknya karyawan lain seperti karyawan konter ikut kebingungan menangani pelanggan untuk mencari buku. Maka pelayanan yang diberikan juga menjadi kurang maksimal.

Rekomendasi penerapan *personnel* dan *cultural control* berbasis nilai spiritual dalam mengatasi *control problem* yang terjadi pada Gramedia Royal Plaza, Surabaya

a. Rekomendasi untuk mengatasi *placement* dengan sistem kontrak yang lebih . Hal ini dapat diatasi dengan *personnel control* berupa *placement* dengan sistem kontrak yang jelas. Kejelasan sistem kontrak dan jangka waktu kontrak diharapkan tidak berlangsung dalam jangka waktu yang lama, misalnya maksimal satu tahun. Hal ini dapat meningkatkan nilai spiritual berupa keterbukaan supaya tidak timbul prasangka pada manajemen.

b. Rekomendasi untuk mengatasi kedisiplinan waktu istirahat

Hal ini dapat diatasi dengan *cultural control*. Karyawan utamanya menjadi tidak disiplin karena tidak adanya pengawasan dan sanksi secara khusus untuk waktu istirahat. Perlu adanya penambahan komunikasi tertulis berupa sanksi bagi karyawan yang memanfaatkan waktu istirahat melebihi dari yang sudah disepakati. Karyawan yang memanfaatkan jam istirahat lebih dari waktu yang telah ditentukan dapat dikenai sanksi. Sanksi yang dapat diterapkan dapat berupa sanksi finansial maupun non-finansial. Sanksi finansial misalnya karyawan yang memanfaatkan waktu istirahat lebih dari kesepakatan diwajibkan untuk membayar denda sejumlah Rp5.000,00. Denda dapat dimasukkan sebagai uang kas Gramedia Royal Plaza untuk aksi lapangan berupa *corporate social responsibility* di kesempatan berikutnya dan dilakukan secara transparan. Sanksi non finansial misalnya karyawan terkait diminta untuk menambah waktu kerjanya sesuai dengan kelebihan waktu istirahat yang dimanfaatkannya. Semua sanksi ini dapat berjalan dengan baik apabila ada dukungan dari pihak manajemen untuk mengawasi waktu istirahat karyawan, sehingga waktu keluar dan masuknya karyawan diketahui secara rinci. Maka diharapkan karyawan tidak lagi mengeluhkan rekannya yang pergi entah kemana dan istirahat tanpa pemberitahuan padanya. Sanksi diberikan juga sebenarnya untuk kebaikan karyawan sendiri. Hal ini dilakukan supaya terjadi peningkatan nilai spiritual karyawan, berupa kerjasama.

c. Rekomendasi untuk mengatasi kurangnya nilai spiritual dalam diri karyawan

Hal ini dapat diatasi dengan adanya penerapan *cultural control*. Aktifitas yoga dan meditasi serta *intra organizational transfer* secara berkala. Yoga berbeda dengan olah raga pada umumnya. Yoga dapat merilekskan badan dan pikiran. Batin yang tenang mampu meningkatkan nilai inovasi dengan munculnya ide kreatif. Selain itu metode penumbuhan nilai inovasi dapat

didukung dengan meditasi. Awalnya mungkin susah untuk diterapkan, namun jika sudah rutin dan terbiasa diterapkan dapat meningkatkan kesadaran diri, mengurangi rasa cemas dan meningkatkan kebahagiaan. Nilai inovasi dapat muncul lebih tampak karena meditasi mampu membuat karyawan berpikir secara jernih dan tenang sehingga mendorong munculnya ide-ide kreatif. Namun hasil dari meditasi tidak bisa didapatkan secara instan. Perlu waktu dan kesabaran untuk mendapatkan hasil dari metode ini. Aktifitas yoga atau meditasi dapat diterapkan dalam waktu yang rutin, misalkan dilakukan dalam jangka waktu minimal setiap satu minggu dua kali, masing-masing 10 menit sebelum *briefing* pagi. Intensitas dapat disesuaikan dengan niat dan kesiapan karyawan untuk meditasi. Penerapan aktifitas yoga membutuhkan dana untuk penyediaan matras dan instruktur yoga. Penerapan meditasi tidak membutuhkan dana, yang terpenting hanya pada kesungguhan untuk berlatih.

Intra organizational transfer dapat membantu terciptanya lingkungan kerja yang dinamis dengan adanya transfer ilmu. Transfer ilmu dapat terjadi karena adanya perpindahan karyawan di bagian yang berbeda. Karyawan yang sudah lama menempati posisinya akan membantu rekan yang baru saja pindah di bagian tersebut. Transfer ilmu dapat berupa pengetahuan umum seperti standar pelayanan di bagian tersebut. Dampaknya karyawan memiliki wawasan tidak hanya sekedar di bagian tertentu, namun juga wawasannya diperkaya dengan pengetahuan yang ada di bagian lain. Hal ini dapat mendorong munculnya ide-ide kreatif dari karyawan. Intensitas *intra organizational transfer* dapat lebih ditingkatkan. Frekuensi dapat dilakukan misalnya dalam 1 tahun sekali. Hal ini juga selain meningkatkan inovasi, juga dapat meningkatkan kerjasama tim untuk saling mengenal lebih dalam rekan kerja di bidang lain.

d. Rekomendasi untuk mengatasi kurangnya pemerataan karyawan yang mengikuti aktifitas CSR.

Hal ini dapat diatasi dengan pengaturan waktu sedemikian rupa sehingga sebagian karyawan masih dapat tinggal di Gramedia Royal Plaza dan sebagian lainnya dapat mengikuti aktifitas CSR. CSR yang diadakan di pagi hari dapat diikuti oleh karyawan yang berada di *shift* siang dan sebaliknya jika CSR diadakan di siang hari maka dapat diikuti oleh karyawan yang berada di *shift* pagi. Karyawan yang terlibat diutamakan yang belum pernah atau jarang. Adanya pengaturan waktu dapat membuat karyawan dapat terlibat dalam program CSR secara bergantian. CSR mungkin dapat lebih ditingkatkan selain terlibat langsung dengan lingkungan sosial juga

dengan lingkungan hidup. Paling tidak dalam satu tahun semua anggota dapat terlibat langsung mengikuti aktifitas CSR. Sebagian besar karyawan pun berpendapat akan lebih baik jika CSR dilakukan lebih intens dan dapat melibatkan partisipasi karyawan untuk ikut memberikan bantuan di luar. Bantuan dari pihak manajemen untuk mendekatkan karyawan pada masyarakat mendukung peningkatan nilai spiritual karyawan berupa welas asih dan penghargaan terhadap keberagaman.

e. Rekomendasi untuk mengatasi kurangnya pelayanan yang diberikan pada pelanggan
Pelanggan merupakan keluarga Gramedia Royal Plaza yang disambut dengan hangat dan diberikan pelayanan terbaik. Namun beberapa pelanggan tidak dapat ditangani secara penuh karena kurangnya tenaga kerja pramuniaga buku di akhir pekan. Pelanggan yang datang begitu banyak sehingga karyawan lain ikut membantu. Hal ini dapat diatasi dengan penerapan *personnel control* yang baik. Manajemen dapat melakukan pelatihan tenaga kerja magang. Pelatihan nantinya dapat diisi dengan materi inti yang dibutuhkan sebagai pramuniaga buku. Tenaga kerja magang dapat di akhir pekan. Tentu terjadi timbal baik keuntungan. Tenaga kerja magang mendapat *knowledge* dan Gramedia Royal Plaza mendapatkan tenaga kerja bantuan. Tenaga kerja magang nantinya dapat dipertimbangkan sebagai calon karyawan. Hal ini sekaligus sebagai upaya untuk meningkatkan nilai spiritual berupa kerjasama tim agar lebih baik lagi. Sebelumnya karyawan lain seperti konter ikut melayani pelanggan sehingga pelayanan menjadi tidak maksimal. Pramuniaga buku juga melayani pelanggan lain dan rentan terjadi apabila salah satu ada yang beristirahat sehingga karyawan yang tersisa berjumlah tiga orang dalam satu *shift*. Pramuniaga buku juga tentunya menjadi lebih sibuk lagi karena budaya pelanggannya yang suka menaruh buku di tempat yang berbeda sehingga butuh waktu untuk merapikan buku-buku yang berada tidak sesuai dengan tempatnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengaplikasikan *personnel* dan *cultural control* untuk mengatasi *control problem* yang terjadi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis data, wawancara semi struktur dan observasi untuk mendukung keyakinan peneliti terkait kebenaran informasi yang diperoleh. Hasil penelitian menunjukkan kelebihan dan

kekurangan yang terjadi pada masing-masing pengendalian. Masalah pengendalian dapat dieliminasi menggunakan sistem berbasis nilai spiritual yang tepat sehingga karyawan menjadi sejahtera dan tujuan badan usaha dapat tercapai.

Keterbatasan studi yang dilakukan membuat peneliti berharap bahwa penelitian lanjutan dapat menggunakan waktu lebih banyak dan tidak hanya berfokus pada pengendalian *personnel* dan *cultural*, serta mampu mengupas nilai spiritual lebih dalam lagi. Dampaknya pembaca dapat merasakan manfaat lebih mengenai nilai spiritual tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Ajala, E. M. 2013. The Impact of Workplace Spirituality and Employees' Wellbeing at The Industrial Sector: The Nigerian Experience. *Journal of African Educational Research Network*, Vol. 13 (2): 3-13.

Anthony, R.N. dan Govindarajan, V. 2007. *Management Control System*, 12thed. Mc Graw Hill Companies, Inc: New York.

Anwar, J., dkk. 2013. Knowledge, Wisdom, Leadership and Vision: A Conceptual Framework for Learning Organizations. *World Applied Sciences Journal*, Vol. 28 (1): 56-65.

Burack, E. H. 1999. Spirituality in The Workplace. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 (4): 280-291.

Business Insider. 2014. *Here's What Google Teaches Employees In It's 'Search Inside Yourself' Course.*

<http://www.businessinsider.co.id/search-inside-yourself-googles-life-changing-mindfulness-course-2014-8/?r=US&IR=T#plhJxdbCpZm34Kry.97> (diunduh tanggal 6 Agustus 2014)

Cohen, S., dan Zotto, C. 2007. Inter-Organizational Knowledge Transfer as a Source of Innovation: The Role of Absorptive Capacity and Information Management Systems, *Managing in the Information Economy*, Vol. 1: 231-258.

- Eckersle, R.M. 2007. Culture, Spirituality, Religion and Health: Looking at the Big Picture. *Spirituality and Health*, Vol. 186 (10): 54-56.
- Efferin, Sujoko. 2016. *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*. Yayasan Rumah Peneleh: Malang.
- Giacalone, E. dan Dafna R. A. 2000. The Development of New Paradigm Values, Thinkers, and Business: Initial Frameworks For A Changing Business Worldview. *The American Behavioral Scientist*, Vol. 43 (3): 1217-1230.
- Musyafa, H. 2015. *Sang Guru: Novel Biografi Ki Hajar Dewantara*. Imania: Jakarta.
- Hofstede, G., dkk. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative dan Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (2): 286-316.
- Merchant, K.A. 1998. *Management Control Systems, Text and Cases*. International Edition. Prentice Hall: New Jersey.
- Merchant, K.A. dan Van der Stede. 2003. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice-Hall: London, UK.
- Merchant, K. A., dan Van der Stede. 2007 *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd Edition. Pearson Prentice Hall Education: New Jersey.
- Moore, T. W. dan Casper, W. J. 2006. An Examination of Proxy Measures of Workplace Spirituality: A Profile Model of Multidimensional Constructs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12 (4): 109-118.
- Neck, C. P., dan Milliman, J. F. 1994. Thought Self-leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9(6): 9-16.
- Payutto, P. A. , 2002. *Samadhi in Buddhism*, 2nd ed. Buddha Dhamma Foundation: Bangkok.
- Petchsawanga, P. dan Duchon, D. 2012. Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, Vol. 9 (2): 189-208.

Rego, A., dan Cunha, M.P. 2008. Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 (1): 53-75.

Sparrow, P.R. dan Cooper, C.L. 2003. *The Employment Relationship: Key Challenges for Human Resource*. Elsevier.

Tischler, L. dkk. 2002. Link Emotional Intelligence, Spirituality and Workplace Performance: Definitions, Model and Ideas for Research. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 (3): 203- 218.