

**PENERAPAN *PERSONNEL* DAN *CULTURAL CONTROL* BERBASIS  
SPIRITUALITAS UNTUK MENINGKATKAN KINERJA  
KARYAWAN HOTEL F DI SURABAYA**

**Fifi Nella Kwelianto, Wiyono Pontjoharyo**

**Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika**

**fifinellakwee@gmail.com**

***Abstract***

*This research describes the impact resulting from the implementation of management control system, especially personnel and cultural control based on spirituality on employee performance. In this study use hotel F located in Surabaya. This research uses qualitative approach with several data searching method that is interview, observation and document analysis, conducted for 4 months from August to November 2017.*

*The results of this study indicate that with the value of spirituality in personnel and cultural control can give a positive impact on the performance of employees and business entities themselves. In this study also explains the recommendations that can be used by business entities to overcome the advantages and weaknesses in applying personnel and cultural control through the addition of values based on the spirituality of personnel and cultural control applied by business entities.*

*Keywords: Management control system, personnel control and cultural control, spirituality value and employee performance.*

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Saat ini persaingan dalam dunia pariwisata khususnya perhotelan semakin ketat, para pebisnis berlomba-lomba bersaing dalam menciptakan suatu strategi untuk memperoleh pencapaian yang maksimal. Banyak hal yang perlu diperhatikan seorang pebisnis dalam melihat peluang yang ada. Sebagaimana yang terlihat dari data badan pusat statistik (BPS) mencatat sepanjang tahun 2015 hingga 2017 mulai terlihat adanya penurunan pada tingkat hunian hotel di Surabaya. Pada Juli 2017 total hotel yang telah mendapatkan ijin usaha mencapai 228 unit, yang kemudian menjadi titik awal adanya persaingan ketat di bidang

perhotelan, yang dikutip melalui koran harian Radar Surabaya (Jumat, 25 Agustus 2017), bahwa “perkembangan hotel di Surabaya *over*, persaingan hotel yang semakin sengit berimbas pada turunnya okupansi hotel di Surabaya. Dari data badan pusat statistik (BPS) Jawa Timur dalam dua bulan terakhir tingkat hunian hotel di kota Pahlawan rata-rata hanya di kisaran 50 persen. Pada Juli 2017, tingkat hunian hanya mencapai 57,07 persen, bahkan di bulan Juni sebelumnya hanya 51,10 persen”.

Melalui pernyataan tersebut mengartikan saat ini, dalam mengelola bisnis di bidang perhotelan tidaklah mudah. Pemilik hotel harus berlomba-lomba untuk dapat bersaing. Selain itu faktor penting dalam mengelola sebuah hotel agar tetap dapat bertahan adalah dengan menjaga kepuasan pelanggan, baik dari pelayanan maupun kualitas pelayanan yang diberikan.

Faktor yang tidak kalah penting lainnya juga adalah mengelola sumber daya manusia (SDM). Melihat persaingan dalam bidang usaha yang semakin ketat menimbulkan tantangan bagi badan usaha untuk meningkatkan mutu kerja untuk mendukung terciptanya peningkatan kualitas pelayanan. Peningkatan mutu kerja salah satunya dilakukan dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang belum sesuai dengan kebutuhan badan usaha. Apalagi bisnis yang dijalankan merupakan bisnis dibidang jasa yang sangat membutuhkan peran sumber daya manusia dalam mengaplikasikannya.

Masalah penurunan kinerja yang banyak dihadapi oleh badan usaha pada umumnya juga dialami oleh hotel F yang menjadi objek penelitian. Karyawan hotel F dalam melakukan pekerjaannya menjadi tidak maksimal karena terjadi penurunan motivasi, hal ini juga salah satu faktornya disebabkan oleh okupansi yang menurun dan hotel menjadi sepi pengunjung, sehingga kualitas layanan dan kenyamanan pelanggan menjadi taruhannya. Padahal yang memiliki peran penting dalam menjalankan hotel adalah sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Hal ini sangat berdampak

pada kondisi badan usaha yang menurun karena pelanggan lebih memilih hotel lain yang menawarkan kualitas lebih baik untuk di huni.

Melihat kondisi yang dialami hotel F, menjadikan *personnel control* dan *cultural control* penting untuk dibahas sebagai sistem pengendalian informal dalam organisasi. *Personnel* dan *cultural control* merupakan salah satu cara utama yang layak digunakan pemimpin badan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan tanpa menggunakan program insentif atau prosedur formal lainnya, tetapi berfokus pada faktor-faktor di luar

program insentif yang biasa ditawarkan kepada karyawan sebagai motivasi yang memiliki fokus pada keterlibatan sumber daya manusia. (Merchant dan Stede, 2007) *Personnel* dan *cultural control* adalah bentuk dari berbagai macam sistem pengendalian yang bisa digunakan oleh manajemen badan usaha untuk memastikan karyawan melakukan yang terbaik untuk organisasi, mengatasi perilaku yang menyimpang dan mengatasi *control problem* yang sering terjadi pada karyawan.

Meningkatkan kinerja karyawan karena adanya perubahan lingkungan dan persaingan yang ketat juga dapat dilakukan dengan menerapkan nilai spiritualitas pada lingkungan tempat kerja. (Neck dan Milliman, 1994; Krishnakumar dan Neck, 2002), mengusulkan penerapan spiritualitas di tempat kerja karena memiliki hubungan yang positif terhadap sikap karyawan dalam bekerja serta memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini juga kemudian diperkuat oleh Dehaghi, dkk. (2012) menunjukkan bahwa dengan meningkatkan iklim spiritualitas di tempat kerja, komitmen organisasi dan kinerja individu dalam organisasi dapat ditingkatkan. Oleh sebab itu, saat ini banyak badan usaha yang mengubah pandangannya menjadi *people-oriented* dan mulai menerapkan nilai-nilai spiritualitas.

Pandangan manajemen yang berubah menjadi *people-oriented* menyangkut hal-hal seperti keinginan untuk menciptakan iklim kerja yang berintegritas tinggi, membangun pondasi kepercayaan, keadilan, dan saling menghormati serta menghargai didalam lingkungan kerja (Burack, 1999). Kemudian Vaill (1989) menyatakan badan usaha yang mengubah pandangannya menjadi *people-oriented* saat ini berusaha untuk menyeimbangkan seluruh dimensi bisnis dan pekerjaan untuk mencapai produktifitas dan profitabilitas yang tinggi. Dorothy Marcic (1997) memperkuat gagasan bahwa bisnis yang sukses mungkin memberikan kontribusi pada kesuksesan finansialnya dengan memfasilitasi realisasi “Nilai spiritual” dalam kehidupan organisasi.

Spiritualitas juga merupakan perasaan dasar yang menghubungkan seseorang dengan keberadaan dirinya yang lengkap, pihak lain dan alam semesta. Yang kemudian Petchsawanga dan Duchon (2009) yang dikutip oleh Efferin (2016), terdapat empat dimensi utama yang paling relevan dengan konteks Asia yaitu, welas asih, kesadaran penuh, pekerjaan yang bermakna mendalam dan transedensi. Terdapat juga bentuk lain dari penerapan nilai spiritualitas yaitu melalui spiritual *leadership*. Fry (2003) mengemukakan bahwa spiritual leadership terdiri dari nilai, sikap, dan perilaku yang secara intrinsik memotivasi diri sendiri

dan orang lain bahwa mereka memiliki rasa kelangsungan hidup spiritual melalui panggilan dan keanggotaan yang memerlukan visi agar anggota organisasi merasakan bahwa panggilan hidup mereka memiliki makna serta menciptakan perbedaan dan budaya sosial berdasarkan cinta altruistik sehingga pemimpin dan karyawannya memiliki kepedulian, perhatian, dan penghargaan yang tulus untuk diri sendiri dan orang lain yang menghasilkan rasa keanggotaan serta dipahami dan dihargai. Hal ini yang menjadi acuan bagi beberapa badan usaha yang memilih untuk menerapkan nilai spiritualitas dalam lingkungan bisnisnya.

Penelitian ini menggunakan hotel F sebagai objek penelitian karena melihat adanya penurunan motivasi yang diakibatkan oleh persaingan yang begitu ketat yang berdampak terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dirasa perlu untuk melakukan perubahan salah satunya dengan menerapkan *personnel* dan *cultural control* berbasis spiritualitas pada karyawan di hotel F. Dengan menerapkan *personnel* dan *cultural control* berbasis spiritualitas, akan membantu badan usaha untuk mengendalikan karyawan agar kinerjanya sesuai dengan harapan badan usaha, yang secara bertahap akan meningkatkan kinerja karyawan dan membuat badan usaha terus bertahan dengan berbagai perubahan lingkungan yang ada. Dengan demikian mengapa penting menerapkan *personnel* dan *cultural control* berbasis spiritualitas pada hotel F.

### ***Research Question***

*Main research question* dalam penelitian ini adalah “bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* berbasis spiritualitas untuk meningkatkan kinerja karyawan hotel F yang terletak di Surabaya”?

Untuk memudahkan pemahaman penelitian *main research question*, maka dijabarkan pertanyaan tersebut menjadi beberapa *mini research question*, sebagai berikut:

- 1 Bagaimana kinerja karyawan hotel F saat ini?
- 2 Bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* di hotel F serta hubungannya dengan nilai spiritualitas?
- 3 Bagaimana kondisi spiritualitas di hotel F?
- 4 Apa saja kelemahan dan kelebihan dari *personnel* dan *cultural control* yang di terapkan di hotel F?
- 5 Rekomendasi apa saja yang diperlukan oleh hotel F dengan penerapan *personnel* dan *cultural control* berbasis spiritualitas untuk meningkatkan kinerja karyawan?

## **Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup dalam penelitian ini sebatas pada *personnel control* dan *cultural control* yang diterapkan pada hotel F yang juga dihubungkan dengan nilai-nilai spiritualitas untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang sehat dan efektif dalam mencapai tujuan badan usaha. Kemudian, pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara yang di fokuskan pada pemimpin badan usaha yaitu pemilik dan juga personalia serta beberapa karyawan yang bekerja dibagian *front office* dan juga *house keeping*, observasi dan juga analisis dokumen yang dilakukan dalam jangka waktu empat bulan dimulai sejak bulan Agustus hingga bulan November.

## **TELAAH TEORITIS**

### **Kinerja**

(Mangkunegara, 2006) kinerja karyawan adalah hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerja yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dikatakan baik apabila mampu memotivasi karyawan untuk berprestasi dan dapat menghasilkan output yang efektif dan efisien sehingga pekerjaan yang di lakukan menjadi lebih produktif.

### **Penilaian kinerja**

Tangkilisan (2005), penilaian kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan menilai pencapaian tujuan serta sasaran yang hendak dicapai. Sedangkan, (Bastian, 2001) mengemukakan penilaian kinerja sebagai proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau pun suatu proses.

### **Sistem pengendalian manajemen**

Merchant dan Stede (2007) menyatakan sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan cara membandingkan standar kerja yang telah ditetapkan dengan hasil kinerja yang ada. Saat ini SPM digunakan oleh badan usaha untuk mengendalikan aktivitas badan usaha dan mencegah

terjadinya penyimpangan sehingga aktivitas yang dilakukan sesuai dengan tujuan badan usaha.

### **Masalah dalam SPM**

#### 1. *Lack of Directions* (tidak tahu)

Kinerja beberapa karyawan tidak cukup memadai karena mereka tidak mengetahui apa yang diinginkan badan usaha dari mereka.

#### 2. *Motivational Problems* (tidak mau)

Masalah ini muncul ketika karyawan telah memahami yang diharapkan dari badan usaha, namun karyawan seringkali bertindak atas dasar keinginannya sendiri dan mengabaikan kepentingan badan usaha.

#### 3. *Personal Limitations* (tidak mampu)

Masalah ini muncul saat karyawan telah mengetahui tujuan badan usaha, namun ternyata tidak dapat melakukannya dengan baik karena beberapa keterbatasan lain.

### ***Personnel control***

*Personnel control* membangun kecenderungan alami karyawan untuk mengendalikan atau memotivasi diri (*self monitoring*), yang terdiri dari 3 metode pengembangan yaitu *selection and placement, training* dan *job design and provision of necessary resources*.

### ***Cultural control***

Merchant dan Stede (2007) *cultural control* didesain untuk mendukung pengawasan bersama agar terhindar dari penyimpangan yang berasal dari norma maupun nilai dalam kelompok. Dengan budaya yang baik dapat menjadi sumber yang kuat untuk menghalangi perubahan dan adaptasi yang diperlukan dalam lingkungan organisasi yang terus berkembang pesat. Metode dalam pengembangan *cultural control* yaitu *codes of conduct, group based rewards, intraorganizational transfer, physical and social arrangements*, dan *tone at the top*.

### **Spiritualitas**

Mitroff dan Denton (1999), spiritualitas adalah perasaan dasar yang menghubungkan seseorang dengan keberadaan dirinya yang lengkap, pihak lain, dan alam semesta. Efferin (2016), spiritualitas merupakan aset universal untuk mengembalikan jati diri manusia secara utuh dan saling menyalurkan energi positif untuk mengurangi penderitaan dan membawa kebahagiaan bagi semua makhluk hidup. Fry (2003), mengemukakan bahwa spiritualitas

mencakup 2 elemen penting dalam kehidupan yaitu yang pertama, transendensi diri terwujud dalam rasa, penggilan, dan kepercayaan bahwa suatu aktivitas, termasuk pekerjaan, memiliki makna dan nilai diluar untuk mendapatkan manfaat ekonomi. Selanjutnya yang kedua, persekutuan terwujud dalam kebutuhan atas hubungan yang bermakna dan hubungan tersebut memberikan kegembiraan dan keutuhan. Elemen-elemen tersebut berhubungan dengan nilai kebaikan, kasih, syukur, pengertian, pengampunan, kesabaran, kerendahan hati, kejujuran, kepercayaan, kesetiaan, perasaan optimis, kepercayaan diri, keberanian, ketabahan, ketekunan, dan ketenangan.

### **Dimensi spiritualitas**

Petchsawanga dan Duchon (2009) yang di kutip oleh Efferin (2016), melakukan penelitian mengenai spiritualitas pada pekerjaan dalam konteks Asia, yang kemudian menemukan empat dimensi generik utama yang paling relevan yaitu welas asih, kesadaran penuh, pekerjaan yang bermakna mendalam dan transendensi.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Deskripsi Proses Penelitian**

#### ***Mini Research Question 1***

*Mini research question* ini digunakan untuk memperoleh informasi dan gambaran bagaimana kinerja karyawan hotel F, sehingga dapat sekaligus membahas gambaran umum dari hotel F. Penulis menggunakan 3 pendekatan untuk menjawab mini RQ yang pertama, yaitu observasi, wawancara dan analisis dokumen.

#### ***Mini Research Question 2***

*Mini research question* yang kedua ini digunakan untuk memperoleh data terkait penerapan *personnel* dan *cultural control* serta hubungannya dengan nilai spiritualitas. Penulis menggunakan 3 pendekatan untuk menjawab mini RQ yang kedua ini, yaitu observasi, analisis dokumen dan wawancara.

#### ***Mini Research Question 3***

*Mini research question* yang ketiga ini berisi analisis penjabaran terkait keadaan spiritualitas di hotel F.

#### **Mini Research Question 4**

*Mini research question* yang keempat ini menganalisis kelebihan dan kelemahan dalam penerapan *personnel* dan *cultural control* di hotel F.

#### **Mini Research Question 5**

Dalam pembahasan *mini research question* yang terakhir ini berisi mengenai rekomendasi yang diberikan terkait *personnel* dan *cultural control* berbasis spiritualitas untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **HASIL**

### **Gambaran Umum Badan Usaha**

Hotel F merupakan badan usaha skala kecil yang bergerak di bidang jasa yang terletak di kecamatan Genteng kota Surabaya dengan luas lahan 936 m<sup>2</sup> ini sudah berdiri sejak tahun 1974 dan kemudian diambil alih oleh pemilik saat ini pada tanggal 14 April 1999. Tujuan awal dalam membeli hotel F ini yaitu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pentingnya penginapan pada waktu itu, lebih khususnya untuk para sales yang datang dari berbagai kota untuk mencari nafkah. Meskipun begitu, hal ini tidak terlepas juga dari keinginan untuk mencari profit yang tinggi karena melihat peluang yang ada saat itu, akan tetapi sejak awal hotel F memiliki komitmen untuk memberikan kenyamanan bagi semua orang yang berada di lingkungan hotel F.

### **Struktur Organisasi**

Dalam sebuah badan usaha, struktur organisasi sangatlah penting untuk menentukan batasan wewenang dan juga tanggung jawab dari masing-masing jabatan yang sudah ditentukan. Pada hotel F pimpinan merupakan pemilik yang memiliki jabatan sebagai *top manager* yang membawahi 3 jabatan tidak langsung yaitu personalia membawahi akuntan dan akuntan membawahi *front office*, *house keeping*, *food & beverage* dan juga teknisi.



## **PEMBAHASAN**

### **Kinerja karyawan hotel F**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, secara keseluruhan melihat kelalaian yang terjadi tidak begitu signifikan untuk beberapa tahun belakangan ini, dapat dikatakan kinerja karyawan di hotel F ini sudah dapat dikatakan baik, karena jika dibandingkan dalam kegiatannya sehari-hari dapat dinilai lebih banyak hal positif yang dihasilkan antara lain, karyawan menjalankan tugasnya dengan baik sehingga kamar hotel bersih, jarang terdapat komplain dari tamu, karyawan juga disiplin dalam bekerja, jam kerja sudah terlampaui, dan hampir tidak ada yang terlambat datang kerja.

### **Kelemahan penerapan *personnel* dan *cultural control***

#### ***Personnel control***

Pada sistem perekrutan yang diterapkan oleh hotel F lebih banyak menggunakan jalur internal yaitu memperkerjakan kerabat maupun teman dari karyawan yang telah bekerja di hotel F. Hal ini dapat menimbulkan potensi kecurangan yang membuat perilaku profesional yang dibutuhkan dalam pekerjaan menjadi tidak berjalan dengan baik. Kecurangan-kecurangan dan *gap* antar karyawan dapat saja terjadi, yang mengakibatkan kerugian bagi hotel F dalam jangka panjang serta menghilangkan unsur kesadaran penuh dan pekerjaan yang bermakna mendalam yang telah ada.

#### ***Cultural control***

##### **a. *Codes of conduct* yang belum diinformasikan**

*Codes of conduct* yang digunakan menjadi pedoman dalam melakukan pekerjaan menjadi sarana yang membantu karyawan dalam mengetahui apa yang diharapkan oleh badan usaha dan juga membantu pimpinan dalam menilai kinerja karyawan. Hotel F memiliki *codes of conduct* dalam bentuk aturan pekerjaan namun aturan yang ada tidak terlalu mudah dipahami dan cukup banyak karena aturan yang ada merupakan aturan resmi yang juga menjadi aturan hotel yang disahkan oleh dinas tenaga kerja kota Surabaya yang terdiri dari pasal-pasal yang harus dipatuhi. Hal ini menjadikan karyawan sendiri merasa sulit untuk memahami seluruh aturan yang ada dengan baik. Aturan yang ada juga hanya diinformasikan sekilas saat wawancara karyawan. Prinsip-prinsip yang menjadi pedoman bagi badan usaha juga tidak diinformasikan kepada karyawan karena atasan mengatakan bahwa lambat laun

karyawan akan mengerti dengan sendirinya seluruh peraturan yang berlaku. *Codes of conduct* yang belum sederhana dan tidak diinformasikan kepada karyawan dengan baik, akan menghilangkan nilai pekerjaan yang bermakna mendalam yang ada dalam badan usaha karena karyawan tidak mengerti dengan baik apa yang menjadi harapan badan usaha untuk kedepannya yang membuat karyawan sendiri tidak bersungguh-sungguh dan kehilangan makna dalam bekerja.

b. Tidak ada transfer antar karyawan

Transfer atau rotasi karyawan diperlukan bagi badan usaha untuk meningkatkan sosialisasi antar karyawan dan juga mencegah karyawan menjadi “familiar” dengan bidang yang menjadi pekerjaannya, sehingga mengurangi terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh karyawan. Pada hotel F, rotasi karyawan tidak diberlakukan namun karyawan dapat dipindah ke divisi lain untuk waktu tertentu yang kemudian dikembalikan ke divisi semula. Hal ini akan dilakukan hanya jika terjadi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan maupun jika pimpinan menilai karyawan jenuh dengan bidang yang dikerjakan.

c. Pemilik yang jarang hadir untuk mengawasi setiap kegiatan karyawan

Pemilik hotel F jarang hadir untuk mengawasi setiap kegiatan karyawan sehari-hari, hal ini bisa menjadi salah satu faktor yang membuat karyawan dalam melakukan pekerjaannya menjadi tidak maksimal karena tidak diawasi secara langsung. Karyawan yang tidak diawasi secara langsung juga membuat hilangnya unsur pekerjaan yang bermakna mendalam dan welas asih dalam bekerja, karena karyawan menjadi kehilangan makna untuk bekerja dengan maksimal dan dapat menjadikan karyawan kehilangan rasa keterikatan dengan badan usaha karena merasa tidak dipedulikan.

## **Rekomendasi**

### **Rekomendasi terkait *personnel control* di hotel F**

a. Membenahi sistem *selection and placement*

Hotel F juga perlu mempertahankan desain pekerjaan yang sudah ada karena hal ini memberikan motivasi tersendiri bagi karyawan dalam bekerja, yang juga mendukung terjadinya peningkatan pada pekerjaan yang bermakna mendalam melalui kenyamanan karyawan dalam bekerja, lebih bersungguh-sungguh sehingga pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih bermakna.

Rekomendasi yang diberikan untuk semakin mempermudah penerapan nilai-nilai spiritualitas serta memperkuat unsur spiritualitas yang telah ada agar semakin meningkatkan

kualitas layanan dan menciptakan lingkungan yang benar-benar sesuai dengan tujuan pendiriannya, hotel F perlu mempertimbangkan untuk menambahkan kriteria perekrutan yang berbasis spiritualitas juga yaitu, pertama karyawan yang direkrut harus memiliki kehidupan batin yang baik yang berarti tujuan utamanya bekerja tidak karena adanya upah atau gaji yang besar maupun karena diberikan *reward*, akan tetapi dari kesadaran dirinya untuk bersungguh-sungguh sehingga menemukan makna dalam bekerja. Mendeteksi karyawan dengan kehidupan batin yang baik dapat dilakukan dengan memberikan pertanyaan secara *implisit* sehingga dapat mendeteksi kepribadian karyawan, alternatif lain dapat juga dilakukan psikotes yang diadakan saat proses perekrutan. Kriteria yang kedua, karyawan harus memiliki sikap peduli pada sesama rekan kerja, memiliki sikap kekeluargaan serta rasa toleransi yang tinggi. Selanjutnya kriteria ketiga, karyawan yang direkrut harus mampu beradaptasi dengan nilai-nilai spiritualitas yang sudah ada, mau belajar dan terus melakukan *update* terhadap setiap perubahan yang terjadi.

Kemudian dari sisi perekrutan yang lebih banyak melalui jalur internal, yaitu dengan meminta karyawan untuk mencarikan kerabat atau rekan untuk bekerja, perlu diganti dengan cara lebih memfokuskan perekrutan yang melalui jalur eksternal, pimpinan hotel F dapat memodifikasi perekrutan eksternal yang sudah ada, tidak hanya lewat iklan melalui koran melainkan bisa ditambah dengan brosur maupun iklan melalui internet, karena jika perekrutan internal ini dipertahankan, bisa saja menjadi sebuah peluang bagi karyawan untuk melakukan kecurangan dan memunculkan adanya *gap* yang merugikan badan usaha. Hal ini juga kemudian dapat menghilangkan unsur kesadaran penuh dan pekerjaan yang bermakna mendalam yang sudah tercipta.

b. Membenahi sistem *training*

*Off the job training* yang dimaksud yaitu hotel F harus menanamkan nilai-nilai spiritualitas yang sudah ada pada badan usaha kepada setiap individu/karyawan sejak awal melalui program sosialisasi, nilai-nilai yang dimaksud seperti nilai kebaikan, tanggung jawab, kepercayaan, disiplin dan karyawan juga diajarkan untuk selalu bersosialisasi dengan sesama karyawan dan memberikan karyawan kebebasan untuk berpendapat yang semakin memudahkannya untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Dengan memberitahukan apa saja nilai-nilai yang dianut dapat mengubah pandangan karyawan mengenai arti pentingnya bekerja bagi dirinya sehingga lebih tertantang dan juga dapat menemukan makna dari pekerjaan yang dilakukan yang akan berguna tidak hanya untuk diri sendiri melainkan orang-orang disekitarnya. Karyawan juga diajarkan untuk mengenal dan beradaptasi dengan

seluruh karyawan dan pimpinan di hotel F sehingga tercipta suasana nyaman bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari.

*Off the job training* dengan metode lain bisa juga dilakukan seperti mengumpulkan seluruh karyawan hotel F untuk di lakukan *training* setiap tahun sekali. *Training* yang dimaksudkan dengan melakukan kegiatan melalui permainan atau film dengan topik tertentu, yang membantu mereka untuk merenungkan dan memaknai alur tersebut dan kemudian dilakukan diskusi serta dipraktikkan dalam bentuk permainan. Hal ini menarik dan juga menjadi salah satu media selain untuk mempererat hubungan antar sesama karyawan tetapi, sekaligus membuat karyawan dapat memahami apa yang diinginkan badan usaha agar karyawan dapat melakukannya sehari-hari ditempatnya bekerja.

Alasan *off the job training* ini dilakukan karena hal ini berguna untuk jangka panjang bagi hotel F, yang dapat membantu mengubah kehidupan batin karyawan, meningkatkan hubungan baik antar karyawan, mengubah seluruh pandangan karyawan akan arti penting bekerja, dan dapat lebih mengenal budaya kerja yang diterapkan di hotel F, sehingga sejak awal karyawan sudah termotivasi untuk melakukan seluruh pekerjaan yang sesuai dengan harapan/tujuan dari hotel F. Hal ini juga dapat semakin meningkatkan nilai-nilai spiritualitas, welas asih, kesadaran penuh, pekerjaan yang bermakna mendalam dan transendensi.

### **Rekomendasi terhadap *cultural control* di hotel F**

#### a. Membenahi *codes of conduct*

*Codes of conduct* berupa komitmen untuk memberikan kenyamanan bagi setiap orang yang ada di lingkungan hotel F perlu dipertahankan untuk selalu diterapkan, yang menuntun terciptanya welas asih dan juga pekerjaan yang bermakna mendalam karena hal ini mendukung terciptanya kepedulian antar karyawan maupun seluruh orang yang berada di lingkungan badan usaha, serta sekaligus membantu badan usaha dalam menjalankan komitmennya yang membantu karyawan dapat bekerja dengan penuh makna.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan agar sesuai dengan harapan/komitmen badan usaha serta untuk memperkuat unsur spiritualitas yang ada, hotel F perlu memodifikasi *codes of conduct* yang dimiliki menjadi aturan sederhana yang lebih mudah dipahami dan yang selanjutnya diinformasikan kepada setiap karyawan untuk dipahami serta diterapkan dalam pekerjaannya sehari-hari. Penanaman *codes of conduct* juga dapat disosialisasikan melalui proses *briefing* yang bisa dilakukan setiap hari sebelum memulai pekerjaan pada *shift* tersebut,

*briefing* tersebut akan menekankan pada komitmen yang hendak dicapai badan usaha serta aturan-aturan penting dalam badan usaha.

Pentingnya menginformasikan dan menerapkan aturan maupun prinsip-prinsip yang dijadikan pedoman, agar karyawan selalu sadar dan benar-benar paham dengan seluruh aturan yang ada yang juga mendukung badan usaha menerapkan pekerjaan yang bermakna mendalam pada diri karyawan. *Codes of conduct* yang berisi aturan maupun prinsip-prinsip yang menjadi pedoman bagi karyawan dalam bekerja ini, sebaiknya juga dipajang dan diletakkan ditempat yang dapat dilihat oleh setiap karyawan setiap harinya sehingga, dengan terus melihat harapan/komitmen yang hendak dicapai diharapkan karyawan lebih mengingat apa yang harus dilakukannya supaya dapat memenuhi harapan badan usaha tempatnya bekerja.

b. Membenahi *group based reward*

Pemilik mungkin harus mempertimbangkan cara lain yang juga dapat dilakukan jika program rekreasi yang ada tidak memungkinkan untuk diterapkan saat ini, dengan mengadakan acara makan-makan bersama untuk seluruh karyawan hotel F. Metode ini dapat lebih efektif diterapkan yang juga mempertimbangkan situasi dan kondisi yang ada saat ini, karena untuk memfasilitasi rekreasi bagi karyawan juga yang memerlukan biaya yang besar. *Group based reward non finansial* ini jika dilakukan dengan rutin baik melalui program makan-makan bersama, juga dapat mempererat hubungan antar sesama karyawan, meningkatkan rasa kekeluargaan antar sesama karyawan dan rasa welas asih karena merasa ada kepedulian dari pemilik sehingga karyawan dalam melakukan pekerjaannya dapat lebih merasa adanya unsur pekerjaan yang bermakna mendalam yang ada di hotel F. Kemudian, penerapan untuk *reward finansial* secara kelompok juga dapat dipertimbangkan, yaitu dengan memberikan imbalan berupa bonus pada kelompok dalam 1 divisi jika, karyawan yang berada pada masing-masing divisi mampu memberikan ide untuk perkembangan badan usaha. Hal ini selain mempererat hubungan antar karyawan juga membuat karyawan semakin tertantang untuk memberikan ide-ide demi kemajuan badan usaha.

c. Membenahi *intraorganizational transfer*

*Intraorganizational transfer/rotasi* karyawan dapat membantu karyawan agar tidak jenuh atau terlalu familiar dengan pekerjaannya. Scott (1966) mengatakan, motivasi kerja pada karyawan dapat tetap dijaga apabila melakukan rotasi karyawan melalui beberapa pekerjaan yang berbeda, karena masing-masing pekerjaan akan menjadi monoton dan membosankan pada karyawan jika dilakukan dalam jangka waktu yang lama.

Mempertimbangkan hal tersebut, sebaiknya pimpinan hotel F mengoptimalkan *intraorganizational transfer* yang sebelumnya dilakukan, yaitu melakukan rotasi bagi karyawan yang jenuh dan sering membuat kesalahan dalam pekerjaannya. Memang tidaklah mudah untuk melakukan rotasi karyawan ini, karena adanya perbedaan bidang pekerjaan seperti, *front office* yang membutuhkan keahlian khusus untuk membuat laporan keuangan sederhana. Pimpinan dapat melakukan rotasi karyawan dengan sebelumnya memfasilitasi *training* khusus bagi setiap karyawan sehingga karyawan tidak mudah jenuh dalam bekerja dan dapat mengetahui tingkat kesulitan maupun tantangan yang dihadapi di setiap divisi. Hal ini dapat meningkatkan kesadaran penuh bagi karyawan dengan menambah wawasan dan pengalaman bagi setiap karyawan, rasa tanggung jawab yang timbul karena diberikan kepercayaan untuk mengenal dan merasakan pekerjaan yang dikerjakan rekan kerjanya dan karyawan dapat lebih memahami lingkungan tempatnya bekerja dengan baik.

d. Meningkatkan *tone at the top*

Pimpinan merupakan *role model* bagi karyawan dalam bekerja. Pemilik hotel F sebagai pimpinan tertinggi dalam struktur organisasi badan usaha sebaiknya dapat bertindak sesuai dengan seluruh aturan dan prinsip-prinsip yang ada, sehingga hal ini menjadi contoh teladan bagi setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dan juga termotivasi untuk bertindak sesuai dengan aturan yang ada. Pemilik harus mempertahankan perilaku baik yang selama ini sudah ada, seperti loyal dan begitu peduli dengan kesejahteraan karyawannya dan juga membuat karyawan nyaman dalam bekerja karena karyawan dianggap sebagai partner dalam bekerja serta mempertahankan rasa kekeluargaan yang kuat di lingkungan hotel F.

Rekomendasi yang diberikan yaitu, pemilik harus selalu bisa untuk memunculkan dan menekankan unsur welas asih serta pekerjaan yang bermakna mendalam dalam bekerja yang baik kepada karyawan, dengan menciptakan pekerjaan yang berguna dan dianggap penting bagi karyawan tidak hanya untuk dirinya melainkan untuk sesamanya, yang dengan hal tersebut karyawan sendiri dapat merasakan arti penting dirinya serta keterlibatannya dalam tempat kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pujian/apresiasi kepada karyawan untuk setiap pekerjaan yang telah dilakukannya dengan maksimal dan membuahkan hasil yang baik setiap harinya.

Selanjutnya pemilik hotel F juga harus selalu ada untuk mengontrol setiap karyawan secara langsung untuk melihat dan menasihati karyawan-karyawan yang mungkin terlihat memiliki masalah maupun yang terjadi penurunan motivasi kerja. Pemilik bisa juga menggunakan

kebiasaannya untuk mengajak diskusi dan menanyakan keluhan-keluhan ataupun permasalahan karyawan yang kemudian dicarikan solusi bersama. Hal ini akan membantu karyawan menyadari bahwa dirinya dihargai oleh badan usaha dimana dirinya bekerja.

### **Keterbatasan Penelitian dan Harapan untuk Penelitian Selanjutnya**

Dalam proses penelitian ini, tidak lepas dari keterbatasan yang terjadi. Penelitian ini hanya berfokus pada penerapan *personnel* dan *cultural control* pada hotel F, tidak meneliti adanya pengendalian lainnya yaitu *action* dan *result control*. Penelitian ini juga menggunakan hotel F yang berskala kecil dan hanya memfokuskan penelitian pada karyawan yang bekerja di divisi *front office* dan juga *house keeping* karena mempertimbangkan adanya kesesuaian dengan topik yang diambil dan juga kemudahan mendapatkan informasi baik melalui wawancara, observasi maupun analisis dokumen.

Harapan untuk penelitian selanjutnya, mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan yang ada yaitu diharapkan adanya penelitian dengan skala ruang lingkup pengendalian yang lebih luas mencakup *action* dan *result control* serta penggunaan badan usaha yang memiliki skala lebih besar dan juga dengan bagian-bagian yang diteliti yang lebih luas.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Badan Pusat Statistik, 2017. Perkembangan Pariwisata Jawa Timur Juni 2017, hal 1
- Efferin, S., 2016. Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas. Jakarta Selatan: Yayasan Rumah Peneleh.
- Fry, Louis W., 2003. *Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly*, Vol. 14 (2003): 693-727.
- Li, Jui Min. 2012. *Philosophy, training and spirituality: a longitudinal, empirical study. Chinese Management Studies*, Vol. 6 (4): 582-597.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: Refika Aditama.
- Merchant, A. Kenneth, Wim A. Van Der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London, UK: Prentice-Hall.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S., 2005. Manajemen Publik. Jakarta: Grasindo.
- Nugraha, Satria. 2017. Over, Perkembangan Hotel di Surabaya. Radar Surabaya. 25 Agustus 2017, hal 5.

## **RIWAYAT HIDUP**



Fifi Nella Kwelianto adalah anak ketiga dari pasangan Bapak Kwee Hong Tjuan dan Ibu The Siu Lan yang lahir pada tanggal 25 Maret 1996 di Kota Surabaya. Fifi Nella memiliki tiga orang saudara perempuan bernama Febrina (S1), Fellyani (S1), dan Fidela (Mahasiswi) yang seluruhnya menempuh pendidikan S1 di UBAYA. Sebelumnya, penulis telah menempuh pendidikan di SDK Anda Luri Waingapu (2002-2008), SMP Negeri 1 Waingapu (2008-2011), dan SMAK Kolese Santo Yusup Malang (2011-2014). Setelah lulus SMA, penulis melanjutkan studinya di Jurusan Akuntansi Universitas Surabaya dan telah dinyatakan lulus pada tanggal 29 Januari 2018. Selama masa perkuliahan, Fifi Nella pernah menjadi bagian dari Kelompok Studi Mahasiswa Akuntansi sebagai staff pada periode 2015/2016.