**PENERAPAN *PERSONNEL* DAN *CULTURAL CONTROL* BERBASIS NILAI
KRISTIANI TERHADAP KUALITAS LAYANAN DI KLINIK
KECANTIKAN Dr. WIT SURABAYA**

Martha Ayu Monica, Wiyono Pontjoharyo

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

marthamonica95@yahoo.com

ABSTRACT

The recent adoption of informal procedures is a very interesting review, especially for working conditions where the organization is not focused on profit, so the organization strives to pay attention to the satisfaction of existing staff work by building on existing controls, thereby affecting staff performance that will ultimately affect the quality of existing services. The application of Christian values to improve employee performance is one of the methods used by business entities. Therefore, management should be able to build a strong organizational culture and apply appropriate control system design.

This study aims to find out about how the application of personnel and cultural control based on Christian values on service quality and customer satisfaction in clinic beauty. Wit. Therefore, the object of research used is Dr. Wit beauty clinic. During the study, various data used were obtained from various methods, such as interviews, observation, document analysis, and literature study. The results showed that basically the quality of service in a business entity that can be met if the personnel and culture control that is applied well. This study also discusses how the application of Christian values in the personnel and cultural control and provides some improvement or recommendation on the weakness of personnel and cultural control in improving the quality of services that can be considered by the owner of Dr. Wit beauty clinic.

Keywords: Personnel Control, Cultural Control, Quality of Service, Christian Values.

**PENERAPAN *PERSONNEL* DAN *CULTURAL CONTROL* BERBASIS NILAI
KRISTIANI TERHADAP KUALITAS LAYANAN DI KLINIK
KECANTIKAN Dr. WIT SURABAYA**

Martha Ayu Monica

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

marthamonica95@yahoo.com

ABSTRAK

Penerapan prosedur informal akhir-akhir ini menjadi suatu tinjauan yang sangat menarik, terlebih bagi kondisi kerja dimana organisasi tidak berfokus pada profit, sehingga organisasi berusaha untuk memperhatikan kepuasan kerja staf yang ada dengan membangun kontrol yang ada, sehingga dapat mempengaruhi kinerja staf yang pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas layanan yang ada. Penerapan nilai kristiani untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan salah satu metode yang digunakan badan usaha. Oleh sebab itu manajemen harus dapat membangun budaya organisasi yang kuat dan menerapkan *control system design* yang sesuai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* berdasarkan nilai-nilai kristiani terhadap kualitas layanan dan kepuasan pelanggan di klinik kecantikan Dr. Wit. Oleh karena itu, objek penelitian yang digunakan adalah klinik kecantikan Dr. Wit. Selama penelitian, berbagai data yang digunakan diperoleh dari berbagai metode, seperti wawancara, observasi, analisis dokumen, dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dasarnya kualitas layanan dalam suatu badan usaha itu dapat terpenuhi apabila *personnel* dan *cultural control* yang ada diterapkan dengan baik. Penelitian ini juga membahas bagaimana penerapan nilai kristiani di dalam *personnel* dan *cultural control* dan memberikan beberapa perbaikan atau rekomendasi atas kelemahan *personnel* dan *cultural control* dalam meningkatkan kualitas layanan yang dapat menjadi pertimbangan pemilik klinik kecantikan Dr. Wit.

Kata kunci: *Personnel Control, Cultural Control, Kualitas Layanan, Nilai Kristiani.*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis semakin meluas dan menajam, hal ini di karenakan munculnya bisnis-bisnis baru yang serupa dan mempunyai visi yang hampir sama yaitu untuk menjadi terbaik dan terbesar di bidangnya. Perkembangan industri kecantikan saat ini semakin pesat. Indonesia menjadi salah satu negara yang masyarakatnya sangat memperhatikan kecantikan. Penduduk Indonesia yang mencapai 250 juta jiwa memberikan potensi yang sangat besar di industri kecantikan . Kondisi tersebut mulai dimanfaatkan oleh para produsen produk kecantikan di Indonesia (Kemenperin,2013).

Berdasarkan data dari Kementrian Perindustrian Indonesia yang menyatakan bahwa terjadi peningkatan penjualan kosmetik pada tahun 2012 sebesar 14% menjadi Rp 9,76 triliun dari yang sebelumnya sebesar Rp. 8,5 triliun. Sedangkan menurut data Euromonitor, produk kecantikan dan perawatan tubuh global pada 2012 mengalami peningkatan hingga mencapai US\$348 miliar, yang sebelumnya sebesar US\$336 miliar (Kemenperin, 2013).

Agar terjadi keselarasan antara tujuan pribadi dengan tujuan di klinik kecantikan Dr. Wit maka diperlukan penerapan pengendalian manajemen yang baik yang disebut Sistem Pengendalian Manajemen. Anthony dan Govindarajan (1995), mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah proses seorang manajer memastikan bahwa sumberdaya diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Fungsi pengendalian diperlukan untuk mencegah terjadinya perilaku dari karyawan yang tidak sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk menangani hal ini salah satunya dengan menggunakan *personnel and cultural control*. Hal ini diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran, dan dorongan untuk bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan banyaknya pesaing dalam menjalankan usahanya maka badan usaha yang ingin tetap bersaing dan bertahan harus mampu untuk terus meningkatkan kinerjanya. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja, yaitu dengan cara mengadakan pelatihan pada para karyawannya dengan tujuan untuk lebih meningkatkan kemampuan para karyawannya dalam melaksanakan pekerjaannya, tetapi dalam kenyataannya terdapat perilaku individu yang tidak sesuai dengan kepentingan organisasi

sehingga sangat diperlukan adanya fungsi pengendalian. Fungsi pengendalian diperlukan untuk mencegah terjadinya perilaku dari karyawan yang tidak sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk menangani hal ini yaitu dengan menggunakan *personnel and Cultural control*. Dalam hal ini badan usaha menerapkan *personnel* dan *cultural control* dengan memasukan nilai-nilai kekristenan didalamnya.

Salah satu *Spiritual value* khususnya nilai kristiani dapat menjadi dasar untuk penerapan *personnel* dan *cultural control* pada suatu badan usaha. Ada banyak nilai kristiani di dalam Firman Allah yang dapat digunakan secara umum di tempat kerja. Nilai kristiani merupakan nilai mutlak dari Tuhan dan dapat di terapkan untuk banyak hal. Suatu badan usaha dapat menerapkan nilai kristiani ini untuk mengontrol perilaku karyawannya seperti motivasi dan kedisiplinan, selain itu nilai kristiani juga dapat di terapkan dalam *informal control*, yaitu *personnel* dan *cultural control* untuk meningkatkan kualitas layanan. Melihat hal itu, Klinik kecantikan Dr. Wit di pilih menjadi objek untuk mengetahui penerapan *personnel* dan *cultural control* berbasis nilai kristiani untuk meningkatkan kualitas layanan karyawannya.

LANDASAN TEORI

a. Klinik kecantikan

Klinik kecantikan merupakan sebuah klinik yang menawarkan jasa pelayanan dermatologi. Dermatologi (dari bahasa Yunani: derma yang berarti kulit) adalah cabang kedokteran yang mempelajari kulit dan bagian-bagian yang berhubungan dengan kulit seperti rambut, kuku, kelenjar keringat, dan lain sebagainya.

Kesimpulannya adalah bahwa klinik kecantikan merupakan sebuah klinik yang menawarkan pelayanan jasa di bidang perawatan kesehatan dan kecantikan kulit, rambut, kuku, dan lainnya. Beberapa klinik kecantikan yang sekarang banyak dijumpai di wilayah ibukota adalah klinik kecantikan yang mengkombinasikan pelayanan kecantikan wajah maupun tubuh, dan konsultasi kesehatan kulit, serta pelayanan tambahan seperti spa.

Fungsi Klinik kecantikan merupakan suatu tempat untuk melakukan konsultasi dan perawatan terhadap tubuh, wajah, kulit, dan rambut dengan dilakukan oleh ahli kecantikan

dan dokter spesialis. Tujuan utama pembuatan klinik kecantikan pada umumnya ingin menjadikan para pengunjungnya terbebas dari jerawat, memberikan keindahan wajah, tubuh, dan rambut. sehingga tampak cantik, bersih, sehat, dan natural dari rambut hingga ujung kaki.

b. Kualitas layanan

Modernitas dengan kemajuan teknologi akan mengakibatkan persaingan yang sangat ketat untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggan. Kualitas pelayanan menjadi suatu keharusan yang harus dilakukan perusahaan supaya mampu bertahan dan tetap mendapat kepercayaan pelanggan. Pola konsumsi dan gaya hidup pelanggan menuntut perusahaan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dapat ditentukan dengan pendekatan *service quality* yang telah dikembangkan oleh Parasuraman, Berry dan Zenthaml (dalam Lupiyoadi,2006: 181).

Menurut Kotler (2002:83) definisi pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik. Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri. Kotler juga mengatakan bahwa perilaku tersebut dapat terjadi pada saat, sebelum dan sesudah terjadinya transaksi. Pada umumnya pelayanan yang bertaraf tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi serta pembelian ulang yang lebih sering. Kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna, orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan tetapi dari beberapa definisi yang dapat kita jumpai memiliki beberapa kesamaan walaupun hanya cara penyampaiannya saja biasanya terdapat pada elemen sebagai berikut:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Tjiptono (2004) menyimpulkan bahwa citra kualitas layanan yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang/ persepsi penyedia jasa melainkan berdasarkan persepsi/ sudut pandang pelanggan. Hal ini dikarenakan pelanggan tersebut yang mengkonsumsi serta menikmati jasa layanan, sehingga mereka yang seharusnya menentukan kualitas jasa. Persepsi pelanggan mengenai kualitas jasa merupakan penilaian menyeluruh terhadap keunggulan suatu jasa layanan.

Dari definisi-definisi tentang kualitas pelayanan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan guna memenuhi harapan konsumen. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa atau service yang disampaikan oleh pemilik jasa yang berupa kemudahan, kecepatan, hubungan, kemampuan dan keramah-tamahan yang ditujukan melalui sikap dan sifat dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan konsumen. Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima / peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan/inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Hubungan antara produsen dan konsumen menjangkau jauh melebihi dari waktu pembelian ke pelayanan purna jual, kekal abadi melampaui masa kepemilikan produk. Perusahaan menganggap konsumen sebagai raja yang harus dilayani dengan baik, mengingat dari konsumen tersebut akan memberikan keuntungan kepada perusahaan agar dapat terus hidup.

Pelayanan memiliki sejumlah karakteristik yang membedakan dengan aspek-aspek lainnya. Terkait dengan hal tersebut, Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2006: 21), menyebutkan adanya empat karakteristik pelayanan, yaitu:

1. Artispasi pelanggan dalam proses pelayanan; kehadiran pelanggan sebagai partisipan dalam proses pelayanan membutuhkan sebuah perhatian untuk mendesain fasilitas. Kondisi yang demikian tidak ditemukan pada perusahaan manufaktur yang tradisional. Kehadiran secara fisik pelanggan di sekitar fasilitas pelayanan tidak dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan manufaktur.
2. Kejadian pada waktu yang bersamaan (*simultaneity*); fakta bahwa pelayanan dibuat untuk digunakan secara bersamaan, sehingga pelayanan tidak disimpan. Ketidakmampuan

untuk menyimpan pelayanan ini menghalangi penggunaan strategi manufaktur tradisional dalam melakukan penyimpanan untuk mengantisipasi fluktuasi permintaan.

3. Pelayanan langsung digunakan dan habis (*service perishability*); pelayanan merupakan komoditas yang cepat habis. Hal ini dapat dilihat pada tempat duduk pesawat yang habis, tidak muatnya ruangan rumah sakit atau hotel. Pada masing-masing kasus telah menyebabkan kehilangan peluang.

4. Tidak berwujud (*intangibility*); pelayanan adalah produk pikiran yang berupa ide dan konsep. Oleh karena itu, inovasi pelayanan tidak bisa dipatenkan. Untuk mempertahankan keuntungan dari konsep pelayanan yang baru, perusahaan harus melakukan perluasan secepatnya dan mendahului pesaing.

5. Beragam (*heterogenity*); kombinasi dari sifat tidak berwujud pelayanan dan pelanggan sebagai partisipan dalam penyampaian sistem pelayanan menghasilkan pelayanan yang beragam dari konsumen ke konsumen. Interaksi antara konsumen dan pegawai yang memberikan pelayanan menciptakan kemungkinan pengalaman kerja manusia yang lebih lengkap.

c. *Management Control System*

Kontrol yang diterapkan dalam fungsi manajemen memiliki definisi yang berbeda, tergantung dari sudut pandang tiap orang. Menurut Efferin dan Soeherman (2010), *management control system* merupakan sekumpulan alat yang digunakan dalam organisasi dan diimplementasikan secara terkoordinasi untuk memastikan agar tercipta keselarasan antara sikap dan perilaku setiap anggota organisasi dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif.

- Hal-hal terpenting dalam MCS adalah:

1. Pertimbangan keputusan

Keputusan *Management Control* harus didasarkan pada kerangka berpikir yang berpatokan pada strategi perusahaan. Keputusan *Management Control* melakukan pertimbangan atas informasi-informasi sumber daya baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Dengan sumber daya yang dimiliki dan kebijakan perusahaan, seorang manajer harus dapat membuat keputusan yang paling tepat sesuai dengan karakteristik organisasi.

2. Keputusan diambil secara sistematis dan luwes

Keputusan dalam suatu organisasi harus diambil dari sebuah pertimbangan sistematis dan luwes. Keputusan dalam satu unit harus sesuai atau selaras dengan seluruh organisasi, dan keputusan dalam tiap-tiap organisasi harus dikoordinasikan satu sama lain.

3. Cara implementasi strategi

Management Control membantu organisasi agar berjalan sesuai tujuannya. Sehingga penting untuk memikirkan bagaimana cara mengeksekusi suatu tujuan. Peraga di bawah ini membantu untuk menjelaskan bagaimana sebuah strategi dijalankan melalui *management control*, struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan budaya.

4. Pertimbangan Perilaku

Manusia adalah aset penting dalam organisasi. Tanpa kerja sama dari para pegawai, seorang manajer tidak dapat menjalankan kebijakan-kebijakannya. (ICFAI University, 2006:7-8).

- Penyebab perlunya *management control system*

Management control system bertujuan untuk memastikan bahwa sikap karyawan sudah konsisten dengan strategi yang berkenaan dengan pencapaian tujuan badan usaha. Walaupun demikian, tidak semua karyawan dapat bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh badan usaha. Terkadang karyawan tidak dapat atau tidak ingin bertindak untuk kepentingan badan usaha, sehingga akan timbul masalah-masalah system pengendalian manajemen (*control problem*). Menurut Efferin dan Soeherman (2010), *control problem* yang ada dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. *Lack of direction*

Kondisi ini terjadi ketika karyawan tidak menjalankan tugas dengan benar Karena keterbatasan pemahaman atas penugasan. Dalam hal ini karyawan kurang memiliki pemahaman dan pengetahuan atas wewenang dan tanggung jawabnya. Karyawan sulit

mengerti dan memahami kemauan dari pihak manajemen dan tujuan yang hendak diraih. Hal ini bias disebabkan oleh system informasi yang kurang memadai atau tidak efektif atau keterbatasan manajemen dalam mengkomunikasikan informasi atau memberi instruksi. Akar masalahnya adalah *gap* komunikasi antara atasan dan bawahan.

2. *Motivation problem*

Masalah motivasi terjadi Karena tidak selarasnya motif pribadi (individu) dengan tujuan organisasi. Semakin banyak anggota organisasi, makin kompleks dan variative pula keinginan dan kebutuhan yang ada di perusahaan. Perbedaan ini melebarkan *gap* yang ada. Masalah motivasi dibedakan menjadi dua, yaitu motivasi dalam diri dan motivasi yang muncul akibat adanya hasutan dari luar, misalnya peluang penggelapan uang. Akar masalahnya adalah konflik kepentingan antara karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

3. *Personal limitation*

Keterbatasan pribadi adalah kondisi dimana penyimpangan terjadi akibat kurangnya pengetahuan, kemampuan, keahlian, atau kompetensi seseorang dalam menjalankan tugasnya. Seseorang yang mempunyai *personal limitation* akhirnya tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan. Hal ini bias terjadi Karena lemahnya system perekrutan, pelatihan, atau tidak memadainya panduan prosedur kerja. Jadi akar masalahnya adalah kualifikasi karyawan yang tidak sesuai dengan penempatannya.

- *Kategori management control system*

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), *management control system* terdiri atas empat pengendalian penting, yaitu *result control*, *action control*, *personnel control*, dan *cultural control*. Setiap *control* tersebut memiliki definisi dan bentuk yang berbeda-beda, namun secara umum memiliki tujuan yang sama yaitu sebagai sebuah alat pengendalian perilaku karyawan yang membantu manajemen untuk mencapai tujuan badan usaha secara keseluruhan.

Results controls Suatu pengendalian dengan memberikan reward bagi yang telah melakukan tugas dengan baik dan memberikan hukuman bagi yang melakukan pekerjaan dengan buruk. Pengendalian ini menitikberatkan pada hasil yang dicapai.

Action control Suatu pengendalian yang berorientasi pada tindakan yang dilakukan oleh seseorang. Pengendalian ini ditujukan untuk memastikan apakah karyawan telah melakukan tindakan yang memberikan keuntungan bagi badan usaha secara keseluruhan. Pengendalian ini bersifat direct.

Personnel control Suatu pengendalian yang dilakukan dalam badan usaha dengan tujuan memberikan kesadaran pada setiap karyawan dalam badan usaha agar mereka memiliki kecenderungan untuk mengontrol dirinya sendiri.

Cultural control Suatu pengendalian yang didesain untuk menciptakan lingkungan sosial yang akan mendorong perilaku setiap individu dalam badan usaha sesuai dengan nilai dan norma yang ada.

- *Management control system* berbasis kristiani

Menurut Gull dan Doh (2004) bahwa spiritualitas bisa menjadi dasar bagi perilaku etika dalam bisnis maka spiritualitas memiliki dampak dalam pembentukan perilaku seseorang. Spiritualitas membantu membentuk sikap dan perilaku individu dalam menghadapi dunia bisnis. Salah satu nilai spiritual yang digunakan dalam pengendalian informal suatu badan usaha adalah nilai-nilai kristiani. Nilai-nilai kristiani secara langsung diajarkan oleh Tuhan Yesus sendiri dan dasarnya adalah Firman Tuhan. Nilai dalam Firman Tuhan tidak hanya dapat digunakan oleh orang Kristen saja, tetapi dapat diambil dan digunakan secara umum untuk semua orang. Firman Tuhan mengajarkan mengenai tanggung jawab kepada setiap individu didalam segala pekerjaannya. Di dalam budaya suatu badan usaha, spiritualitas juga menekan ego setiap individu dan juga karyawan memiliki kesadaran akan kebutuhan karyawan lain (Cash & Gray, 2000). Nilai-nilai didalam Firman Tuhan memberikan dampak jangka panjang terhadap kinerja karyawan.

d. *Personnel control*

Personal controls (PC) biasanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol ex ante. Snell (1992) mendefinisikan personal controls sebagai kontrol yang mengatur kondisi-

kondisi penyebab kinerja seperti pengetahuan, skill, kemampuan, nilai dan motif pegawai. Kontrol ini seringkali terpusat pada 24 kebijakan sumberdaya manusia yang membantu memastikan bahwa personal akan bekerja pada tingkat tinggi dan sesuai dengan tujuan-tujuan perusahaan (Merchant, 1982; Peck, 1994). Personal controls membantu pegawai untuk bekerja dengan baik.

Ada tiga tujuan yang mendasar dari personal controls (Merchant, 1998) yaitu :

1. Personal controls menjamin bahwa setiap pegawai akan memahami apa yang diinginkan oleh perusahaan.
2. Personal Controls menjamin bahwa setiap pegawai akan melakukan pekerjaan dengan baik, karena pegawai memiliki kapabilitas(pengalaman dan pengetahuan) dan sumberdaya seperti informasi.
3. Personal Controls akan meningkatkan pegawai untuk melakukan selfmonitoring. Self-monitoring ini sangat efektif karena semua orang mempunyai kesadaran yang mengarahkan mereka untuk melakukan apa yang benar dan dapat menghasilkan self-respect dan self satisfaction ketika pegawai melakukan pekerjaan yang baik dan melihat kesuksesan perusahaan. Berkebalikan dengan personal controls, output controls mengatur hasil-hasil yang lebih ditekankan pada performance output yang berperan sebagai suatu mekanisme kontrol ex post (Snell, 1992).

Spiritualitas membantu badan usaha untuk membangun keinginan alami dari setiap karyawan dalam mengendalikan perilaku yang dapat memotivasi diri mereka sendiri untuk mencapai tujuan badan usaha. Hal ini terdapat pada perspektif pertama yaitu *human resources perspective* mengenai spiritualitas untuk menambah kesejahteraan karyawan dengan menambah moral, komitmen, produktivitas, dan untuk mengurangi stress kerja (Karakas, 2010). Nilai kristiani termasuk dalam salah satu nilai spiritualitas dalam *personnel control* yang membuat individu memiliki motivasi dalam bekerja.

e. *Cultural control*

Cultural control mendorong timbulnya pengawasan mutual yang biasanya berupa tekanan sosial yang berasal dari kelompok pada individu yang menyimpang dari norma atau nilai kelompok. *Cultural control* menjadi sangat efektif ketika anggota organisasi memiliki ikatan emosi yang kuat satu dengan yang lain. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) tujuan dari *Cultural control* adalah supaya para karyawan memiliki kecenderungan untuk saling mengontrol atau mengawasi tindakan diantara mereka. Tidak semua tipe kontrol dapat digunakan untuk mengatasi masalah ini. Kontrol yang efektif yang dapat digunakan badan usaha yaitu *personnel* dan *cultural control*

Nilai spiritual diperlukan dalam suatu budaya badan usaha. Spiritual dapat membantu individu mendorong adanya *mutual monitoring*. *Interpersonal perspective* menurut Karakas (2010), dimana spiritualitas ditempat kerja memberikan anggota badan usaha rasa komunitas, keterikatan, sehingga dapat menambah kekompakan, kesetiaan, dan rasa memiliki badan usaha tersebut.

METODE PENELITIAN

Agar data yang diperoleh dari penelitian ini valid, maka peneliti menggunakan beberapa metode untuk pengumpulan data. Metode yang dilakukan yakni *interview* (wawancara), observasi, dan analisis dokumen. Penggunaan berbagai metode kualitatif seperti wawancara mendalam, wacana dan analisis isi, terbukti sangat berguna dalam mengkontekstualisasikan berbagai data media sosial (Boyd & Crawford, 2012 dalam Hand, 2014).

Untuk metode pengumpulan data, penelitian dilakukan *semi structured interview* yang berarti menyiapkan daftar pertanyaan terlebih dahulu yang kemudian pertanyaan tersebut dapat berkembang atau bertambah selama proses wawancara dengan tatap muka langsung. Menurut Estenberg dalam Sugiyono (2010: 233), wawancara semistruktur (*semistruktur interview*) sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan pihak

yang diajak wawancara diminta pendapatnya. Metode ini mempunyai kelebihan dan kelemahan:

Kelebihan	Kelemahan
Dapat menggali informasi yang lebih mendalam	Proses yang dilakukan membutuhkan waktu yang cukup lama
Melibatkan lebih banyak peserta	Informasi yang didapat kemungkinan bias
Mendapatkan pemahaman pemikiran yang lebih komprehensif tentang suatu isu	Karena informasi yang didapat bias, maka risiko baru yang ditemukan menjadi kurang relevan

Metode pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka seperti analisis *textbook*, jurnal, maupun artikel dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang efektifitas *personnel* dan *cultural control* terhadap kualitas layanan dan kepuasan pelanggan sehingga dapat memberikan rekomendasi yang tepat atas temuan-temuan atau kekurangan-kekurangan yang ada untuk perbaikan di klinik kecantikan Dr. Wit. Analisis *textbook* dan literature lainnya. Metode observasi juga dilakukan selama 6 hari kerja, untuk mengamati kondisi lingkungan kerja, juga untuk menemukan kelemahan sistem *personnel* dan *cultural control* di klinik kecantikan Dr. Wit.

MODEL KONSEPTUAL

Temuan penting

Dari hasil analisis mengenai bagaimana penerapan nilai kristiani dalam *personnel* dan *cultural control* untuk meningkatkan kualitas layanan kaeryawan di klinik kecantikan Dr. Wit, ditemukan beberapa temuan penting yang didapatkan, yaitu:

1. Masalah motivasi dan kedisiplinan menjadi penghambat karyawan di klinik kecantikan Dr. Wit saat ini. Kurangnya kedisiplinan membuat karyawan melakukan hal-hal yang melanggar kebijakan kantor seperti terlambat masuk kerja, bolos (tidak masuk), dan tidak menyelesaikan tugas sebagai tanggung jawanya yang akhirnya berdampak pada

penurunan *nonfinancial performance*. Pemberian hukuman seperti potong gaji dan SP (surat peringatan) sudah diberlakukan, namun kadang tidak memberikan efek jera pada karyawan yang tidak disiplin. Hal lain mengenai ketidakdisiplinan yang sering dilakukan oleh karyawan adalah cara berpakaian karyawan yang kadang kurang diperhatikan, kebersihan diri juga kadang jarang dilakukan seperti cuci tangan sebelum karyawan tersebut memegang konsumennya.

2. Penerapan *personnel* dan *cultural control* di klinik kecantikan Dr. Wit dilakukan dengan cukup baik, namun masih memiliki beberapa kelemahan. *Personnel control* yang ada di klinik kecantikan Dr. Wit ini berupa *selection* dan *placement* yang dilakukan dengan cara menyeleksi karyawan sesuai dengan pendidikan, pengetahuan, pengalaman sesuai dengan posisi atau jabatan, dan karakter karyawan. Selanjutnya *training* untuk karyawan baru tersebut berlangsung selama 3 bulan. Untuk karyawan baru *training* di khususkan untuk teknik facial, asisten dokter, dan *treatment* lain. *Job design* yang dilakukan klinik kecantikan Dr. Wit ini berupa penyediaan informasi, peralatan, perlengkapan yang semuanya selalu *up to date*.

3. Untuk *cultural control*, klinik kecantikan Dr. Wit memiliki *codes of conduct* yang salah satunya berisi tentang visi dan misi badan usaha. Dalam *group based reward*, badan usaha menilai dari kinerja karyawan saat karyawan melakukan tugas-tugas di klinik. Dalam penerapan *rolling* yang dilakukan badan usaha, badan usaha perlu selektif dalam penempatan karyawan sehingga manfaat yang didapat akan maksimal baik dari segi badan usaha maupun karyawan. Dalam *physical and social arrangement*, doa pagi merupakan komponen budaya badan usaha yang paling efektif dan menunjukkan identitas badan usaha. Kedua komponen budaya ini perlu diefektifkan dengan lebih melibatkan karyawan secara aktif sehingga dalam kegiatan-kegiatan tersebut tidak menjadi “hambar”. Dalam *tone of the top*, pemimpin perlu menjadi teladan tentang core value, serta menjaga keseimbangan *relationship* dengan para karyawan.

Implikasi

1. Penerapan *personnel* dan *cultural control* berbasis nilai Kekristenan dapat membantu klinik kecantikan Dr. Wit ini untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak

pada peningkatan kinerja badan usaha. Nilai kristiani dalam *personnel* dan *cultural control* memudahkan badan usaha dalam membentuk kepentingan karyawan agar sesuai dengan kepentingan atau apa yang diharapkan oleh badan usaha. Penyamaan kepentingan antara badan usaha dan karyawan ini diharapkan dapat menjadi modal utama untuk mencapai tujuan badan usaha tersebut.

2. *Personnel* dan *cultural control* yang didasarkan pada nilai kekristenan dan Firman Tuhan pada dasarnya memiliki dampak positif dalam mengontrol perilaku dan sikap karyawan. Karyawan sadar bahwa bekerja tidak hanya sebagai sebuah aktivitas atau rutinitas saja, tetapi ada nilai dari dalam diri setiap karyawan yang harus dikembangkan. Dengan kesadaran setiap karyawan akan nilai tersebut, maka karyawan akan bekerja dengan penuh motivasi, disiplin, dan tanggung jawab. Selain itu karakter dan nilai dalam diri karyawan sendiri akan berubah kearah yang lebih baik, sehingga kinerja dari setiap karyawan yang ada akan meningkat.

Rekomendasi

Dari berbagai temuan dan implikasi yang terdapat di klinik kecantikan Dr. Wit ini, maka dapat diberikan rekomendasi, antara lain:

1. Dalam *training* perlu adanya orientasi bagi karyawan baru, Karena setiap karyawan memiliki nilai masing-masing, sehingga harus diseimbangkan dengan nilai-nilai yang ada di badan usaha. Denganadanya orientasi maka badan usaha dapat mengenalkan dan mengerahkan karyawan mengenai nilai-nilai dari badan usaha sehingga dapat terhindar dari masalah *lack of direction* dan *motivational problem*.

2. Dalam *job design*, badan usaha bisa meminta *feedback* atau masukan dari masing-masing karyawan sebagai sarana untuk mengetahui apakah *job design* sesuai dengan motivasi dan kualifikasi karyawan.

3. Dalam *code of conduct*, badan usaha dapat mengingatkan karyawan tentang *core value* dalam setiap doa pagi yang dilakukan oleh badan usaha, selain itu diperlukan teladan dari pihak atasan (manajer dan pimpinan) sebagai contoh karyawan bekerja, sehingga karyawan tidak melanggar *core value* yang ada di badan usaha. *Core value* sendiri

merupakan nilai-nilai ideal yang menjadi panduan moral bagi karyawan. Selain menerapkan *core value*, badan usaha juga perlu untuk menerapkan *peripheral value*, dimana *peripheral value* berguna untuk membantu mengarahkan karyawan dalam menjalankan kegiatan operasional badan usaha.

4. Dalam *group based reward*, badan usaha perlu mempertimbangkan adanya *group based reward* berdasarkan penilaian kinerja dari setiap karyawan.

5. Penanaman nilai-nilai yang baik dalam badan usaha dan penyeruan visi dan misi dari organisasi ini oleh pemimpin klinik kecantikan Dr. Wit ini, Karena visi dan misi adalah suatu arah dan tujuan yang harus dicapai oleh badan usaha ini. Pemilik dapat menempelkan tulisan mengenai visi dan misi badan usaha di ruang kerja supaya setiap karyawan dapat membaca dan selalu mengingat apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan guna untuk mencapai tujuan badan usaha.

Keterbatasan Studi

Penelitian ini menggunakan objek klinik kecantikan Dr. Wit yang ada di Surabaya. Data yang diperoleh berasal dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kurangnya waktu untuk wawancara dan observasi dikarenakan kesibukan pemilik dan karyawan, yang seharusnya menjadi objek wawancara dari topik penelitian ini.

2. Penelitian ini hanya berfokus pada *personnel* dan *cultural control* untuk melihat kinerja dari karyawan yang ada di klinik kecantikan Dr. Wit ini, yang sebenarnya juga dipengaruhi oleh *action* dan *result control* yang diterapkan oleh badan usaha.

Hasil penelitian sangat dipengaruhi oleh kondisi tiap badan usaha, sehingga hasil yang diperoleh akan berbeda antara badan usaha yang satu dengan badan usaha yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. *Journal of business ethics*, 104(1), 93-99.

- Armash, H., Salarzahi, D. H., & Kord, D. (2010). *Management Control System. INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS Vol. 2 No. 6*, 193-206.
- Cash, K., and Gray, G.: 2000, A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 124-134
- Christoper, Lovelock and Lauren, Wright, 2007. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Alih Bahasa Agus Widyantoro. Cetakan Kedua. Jakarta; PT. INDEKS
- Efferin, Sujoko dan Bonnie Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Pt. Elex Media Komputindo
- Ho, J. L., Huang, C.-j., & Wu, A. (2011). The Impact of *Management Control System* on Efficiency and Quality Performance – An Empirical Study of Taiwanese Correctional Institution. *Asia Pacific Journal of Accounting and Economics* 18, 77-94.
- Griffin, Jill, 2005, *Customer Loyalty*, Edisi Revisi, Jakarta: Erlangga Kotler (2004:429)
- Gull, G.A., and Doh, J. (2004). The “transmutation” of the organization: Toward a more spiritual workplace. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 249.
- Karakas, Fahri (2010). Spirituality and performance in organization: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), pp. 89-106
- Kotler, Philip, dan Armstrong, Gery. 2008. *Principles of Marketing*. Jilid 12. New Jersey. Prentice Hall.
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. (2012). *Management Control System*. Hampshire: Prentice Hall.

Merchant, Kenneth A., (1982). “*The Control Function of Management*”. Sloan Management Review 24: 43-55

Merchant, Kenneth A., Van Der Stede, Wim A. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 2nd Edition*. Harlow: Prentice Hal: London, UK.

Snell, S. 1992. “Control Theory in Strategic Human Resource Management”: The Mediating Effect of Administrative. *Information of Management Journal* Vo.35: 292-327

Tjiptono, F. 2005, *BRAND Management & Strategy*. Yogyakarta: Andi

University, I. (2006). *Principles of Management Control System*. Hyderabad: ICFAI Center for Management Research.

Wisnalmawati. 2005. *Pengaruh Persepsi Dimensi Kualitas Layanan Terhadap Niat Pembelian Ulang*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. No. 3 Jilid 10 2005, h.153-165