

**EVALUASI *ACTION CONTROL* DAN *RESULT CONTROL*
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN HOTEL Z**

Rhaka Pinandhika

Jurusan Akuntansi – FBE UBAYA

rhakapinandhika@gmail.com

Abstrak – Persaingan bisnis yang semakin ketat membuat para pengusaha diuntut semakin gencar memberikan sesuatu yang baru dan menarik dalam menyampaikan produk berupa barang dan jasa kepada pelanggannya. Khusus bisnis di bidang jasa, layanan merupakan aset penting. Dengan layanan yang baik dapat meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan. Untuk menjaga layanan yang diberikan tersebut perlu adanya sistem pengendalian manajemen yang baik. Salah satu bentuk sistem pengendalian manajemen adalah *action control* dan *result control*. Oleh karena itu muncullah gagasan untuk membuat topik evaluasi *action control* dan *result control* untuk meningkatkan kinerja karyawan Hotel Z.

Kata Kunci: Pengendalian Internal, Kinerja Karyawan, Sistem Pengendalian Manajemen

PENDAHULUAN

Era globalisasi menciptakan kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat. Hal tersebut membuat para pelaku bisnis turut berlomba-lomba memberikan produk terbaiknya baik dalam bidang jasa maupun dagang. Semua itu dilakukan agar mendapatkan keuntungan yang optimal sebagaimana tujuan awal sebuah perusahaan. Untuk tetap bertahan di dunia bisnis, pelaku usaha dituntut untuk selalu memberikan sesuatu yang terbaik khususnya pada aspek kinerja karyawan. Akan timbul sebuah timbal balik apabila pelaku usaha memberikan semuanya yang baik. Dengan kinerja karyawan yang baik, akan meningkatkan kepuasan para pelanggan.

Di tahun 2015 ini, industri perhotelan sedang jaya - jayanya. Sebagaimana yang dikatakan oleh Wakil Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif bahwa tahun 2015 merupakan tahunnya pariwisata Indonesia, yang otomatis akan berdampak besar ke industri perhotelan. Hal ini diperkuat dengan riset yang dilakukan oleh TOPHOTELPROJECTS, penyedia data perhotelan global, pulihnya industri pariwisata, mampu menggenjot pertumbuhan sektor perhotelan lebih intensif. Terbukti, investasi baru akan terjadi tahun ini dan tahun-tahun mendatang. Maka dari itu pelaku industri perhotelan bersaing ketat untuk menarik para calon pelanggannya agar menikmati fasilitas layanan hotelnya. Melihat ketatnya persaingan, hotel dituntut untuk lebih bersaing dalam menawarkan jasanya. Bersaing di sini bertujuan agar hotel tetap *survive* dan terus bisa mengembangkan kinerja karyawannya.

Sebagaimana yang diketahui, di sepanjang jalan khususnya di Surabaya yang notabennya ibu kota provinsi Jawa Timur, keberadaan hotel sangatlah menjamur. Sebagai contoh di Jalan Jemursari, terdapat lebih dari 3 hotel. Berikut ini adalah nama-nama hotel yang menempati peringkat 10 besar di Surabaya:

Tabel 1

10 Hotel Terbaik di Surabaya

Peringkat	Nama Hotel	Kelas Hotel
1	G Suites Hotel	***
2	Grand Darmo Suite	****
3	Hotel 88 Embong Kenongo	**
4	Favehotel MEX	***
5	Mercure Hotel	****
6	Midtown Hotel	***
7	Holiday Inn Express Centralplaza	****
8	Zoom Hotel Jemursari	***
9	Artotel	***
10	Garden Palace	****

Sumber: www.tripadvisor.co.id

Dari tabel di atas dapat di lihat bahwa G Suites Hotel berada di posisi teratas hotel terbaik di Surabaya, di susul oleh Grand Darmo Suite dan Hotel 88 Embong Kenongo. Terdapat fakta yang menarik di tabel tersebut. G Suites yang notabennya hanya hotel berbintang tiga dapat berada di atas Grand Darmo Suite yang memiliki bintang empat. Ini menunjukkan bahwa kelas hotel bukan segalanya dalam sebuah peringkat. Setelah membaca lebih dalam, di temukan bahwa peringkat ini di buat berdasarkan kualitas layanan yang di berikan oleh hotel tersebut. Kualitas layanan yang di berikan dapat sesuai dengan tujuan perusahaan apabila ditunjang juga dengan kinerja karyawan yang baik dan memuaskan.

Dengan pentingnya kinerja karyawan yang nantinya dapat berdampak kebeberapa aspek untuk sebuah industri perhotelan, *MCS (Management Control*

System) memegang peran penting untuk pengelolaannya. *MCS* telah banyak disarankan sebagai kerangka utama dimana organisasi dapat meningkatkan kemungkinan bahwa orang-orang pembuat keputusan dan pengambil tindakan selaras dengan seluruh tujuan dari organisasi. Ini yang di gunakan secara baik oleh *G Suites Hotel* agar dapat selalu memberikan yang terbaik untuk pelanggannya khususnya pada kinerja karyawannya. *MCS (Management Control System)* yang baik dapat di capai apabila sebuah perusahaan dapat menjalankan keempat *control* yang ada di *MCS* secara baik. Keempat *control* itu antara lain *personnel control*, *action control*, *cultural control* dan *result control*. Semua *control* tersebut saling melengkapi satu sama lain.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian yang digunakan adalah untuk menjawab setiap *mini research question* dan bertujuan untuk menunjukkan langkah-langkah yang dilakukan agar penelitian dapat berjalan dengan baik. Data – data yang ada berasal dari observasi, wawancara, analisis dokumen dan kuisisioner. Untuk observasi menggunakan metode *non participant* dimana penulis hanya melihat setiap aktivitas karyawan khususnya pada aktivitas *front office* dan breakfast. Pada wawancara, penulis melakukan wawancara dengan *General Manager*, *Human Capital Manager*, *Director of Sales and Marketing*, *Supervisor* dan beberapa karyawan. Wawancara menggunakan metode *semi structured*. Untuk analisa dokumen, dokumen yang di analisa adalah *SOP* dan struktur organisasi beserta *job description* nya. Kuisisioner di gunakan karena perlunya data dari pihak *eksternal* yang nantinya di *crosscheck* ulang dengan data *internal* perusahaan. Triangulasi pun dilakukan untuk membandingkan metode pengumpulan informasi sehingga dihasilkan informasi analitis untuk memecahkan permasalahan yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hotel *Z* belum memenuhi dua dimensi kinerja karyawan yaitu *responsiveness* dan *assurance*. Tidak terpenuhinya dua dimensi ini tentunya akan memberikan dampak. Dimensi *responsiveness* tidak terpenuhi karena karyawan yang kurang tanggap ketika kondisi Hotel *Z* sedang *overload*. Walaupun dalam

kondisi tersebut karyawan harus tetap profesional dan cekatan dalam melayani. Selain itu tidak ramahnya karyawan pada pelanggan juga masuk pada dimensi ini. Untuk dimensi *assurance*, tidak terpenuhi karena tingkah laku karyawan yang berteriak dan mengganggu kenyamanan para pelanggan. Kenyamanan merupakan hal wajib yang harus di ciptakan oleh setiap hotel. Ketika pelanggan merasa tidak nyaman, mereka akan membentuk sebuah *mindset* dimana Hotel Z ini kurang nyaman lebih baik ke hotel lainnya.

Untuk mengatasi masalah pelayanan seperti ini, sisi *action accountability* perlu di perketat. Dengan di ubahnya menjadi ketat akan berdampak pemberian *reward* dan *punishment* yang nantinya di berikan. Selain tidak memenuhi dua dimensi tersebut, di dalam Hotel Z ini terjadi peran ganda pada pihak keuangan. Tentunya ini memberikan peluang untuk melakukan kecurangan terhadap keuangan hotel. Maka dari itu harus di pisahkan antara keuangan, pembelian dan pembukuan jangan sampai hanya satu orang yang melakukan ketiga pekerjaan tersebut. Kecurangan pada sektor keuangan akan berdampak besar keseluruhan elemen hotel karena keuangan merupakan salah satu fondasi yang harus benar-benar di kerjakan secara baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan penelitian selama satu semester ini di Hotel Z, masih di temukan masalah – masalah terkait *action control* dan *result control*. Tentunya masalah ini harus segera di benahi agar tidak berdampak luas ke sector lainnya. Kinerja karyawan merupakan sektor vital dari sebuah perusahaan khususnya pada bidang jasa. Dari kinerja karyawan ini dapat berimbas ke kualitas layanan, dimana layanan merupakan *output* dari perusahaan jasa.

Maka dari itu untuk setidaknya meminimalisir masalah yang ada perlu adanya langkah – langkah jitu agar cepat terselesaikan. Pertama masalah terkait *action control*, dari masalah tersebut dapat di simpulkan bahwa penyebab pertama dari masalah yang adalah *Personal Limitation*. Ini tercermin dari ketidaksiapan karyawan *front office* dalam melayani pelanggan dan tentunya ini sudah melanggar *SOP* yang ada dan nilai yang di tanamkan oleh perusahaan. Untuk

mengatasi ini Hotel Z perlu meningkatkan *grade* penilaian yang ada pada saat aktivitas *test refreshment*. Dengan *grade* yang meningkat nantinya karyawan yang ada di Hotel Z memiliki kemampuan yang baik dalam melakukan aktivitasnya dan sesuai dengan semboyan yang di miliki yaitu “Hotel Pintar, Sumber Daya Manusia Pintar”

Masalah kedua terkait tingkah laku karyawan, ini masuk masalah *action control* dengan *control problem Motivational Problem*. Dapat di buktikan dari karyawan yang melakukan kesalahan yang sama di waktu yang berdekatan walaupun sebelumnya sudah di tegur oleh manajemen, ini membuktikan adanya ketidakcocokan antara karyawan dengan manajemen. Terlalu panjangnya peringatan yang di berikan bisa menjadi alasan penyepelan teguran yang ada, itu di temukan pada saat wawancara dengan pihak *supervisor* dimana peringatan yang ada terlalu panjang. Hotel Z perlu mengurangi peringatan yang ada atau jika tetap menggunakan *step* yang ada paling tidak berikan *punishment* yang berat agar memberikan efek jera terhadap karyawan. Untuk adanya pandangan dari sudut lain terkait masalah ini masuk dalam *Motivational Problem*, manajemen harus lebih *care* terhadap karyawan, *care* ini dapat di berikan pada saat *event* malam apresiasi. Ketika *event* itu menjadi *private* dan intim, akan membuat karyawan tidak ragu untuk mengungkapkan keluh kesahnya terkait aktivitas pada Hotel Z. Ketika karyawan sudah merasa di perhatikan oleh manajemen nantinya akan mudah menyamakan visi misi agar perjalanan menuju tujuan perusahaan mudah dicapai.

Untuk masalah terkait *result control*, berkaca dari *action control* yang ada, Hotel Z harus segera menata ulang *reward punishment* yang ada. Penelitian yang di lakukan membuktikan bahwa *punishment* yang di berikan oleh Hotel Z kurang tegas dan membuat karyawan menjadi tidak takut berbuat kesalahan. Dengan *punishment* yang ketat dapat membuat karyawan berpikir dua kali untuk melakukan kesalahan. *Reward* juga perlu ditingkatkan sesuai apa yang sudah di kerjakan karyawan. Ketika ada *reward* yang bagus, akan memacu semangat kerja karyawan agar terus bekerja dengan baik. Nantinya ketika karyawan bekerja

sesuai dengan tujuan perusahaan, aspek lain akan meningkat juga seperti kualitas layanan.

Masalah yang terakhir memang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, tetapi ini terkait rangkap jabatan pada keuangan. *General Manager* harus sesegera mungkin memisahkan aktivitas yang ada di keuangan ini. Ketika nantinya sudah timbul masalah di sektor keuangan ini, efek dampaknya akan keseluruh sector pada Hotel Z. Sebagaimana yang di ketahui keuangan merupakan elemen penting pada semua perusahaan.

Penulis berharap, hasil yang di dapatkan selama penelitian ini dapat berguna bagi Hotel Z. Mungkin pihak Hotel Z sudah memiliki pengendalian lain, tetapi disini penulis memberikan evaluasi dari sudut pandang lain yang nanti dapat menjadi bahan pertimbangan selain apa yang sudah di terapkan oleh Hotel Z.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Alexander, H. B. 2015. *Booming Hotel di Indonesia Terjadi Kurun 2015-2018*. <http://www.indonesiasatu.kompas.com/read/2015/02/08/200000921/.Booming.Hotel.di.Indonesia.Terjadi.Kurun.2015-2018> (diunduh tanggal 14 Mei 2015)
- Anthony, R. N., dan Reece, J. S. 1989. *Accounting, Text, and Cases*, 8th ed. Romewood, Richard D. Irwin.
- Aryani, D., dan Rosinta, F. 2010. Pengaruh kinerja karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* 17(2), 114-126.
- Auzair, Sofiah and Kim Langfield Smith. 2005. *The effect of service process type, business strategy, and life cycle stage on bureaucratic management control system in service organizations*. *Management Accounting Research* 16 (399-421)
- Endar, S. 1996. *Metodologi Penelitian dalam Bidang Pariwisata*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

- Giannandrea, A. 2014. *What is the key factors that makes a budget hotel successful?*. Quora. (<https://www.quora.com/What-is-the-key-factors-that-makes-a-budget-hotel-successful>) (diunduh tanggal 10 September 2015)
- Lawson, F. 1976. *Hotel Motels and Condominiums (Design Planning and Maintenance)*, 1st ed. The Architectural Press LTD: London.
- Maciariello, J. A., dan Kirby, C. J. 1994. *Management Control Systems*, 2nd ed. Prentice-Hall International Inc: New Jersey.
- Merchant, K. A., dan W. A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice-Hall: London
- _____. 2012. *Management Control System Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Third Edition. England: Pearson Education Limited
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005. *Performance Appraisal*.
Cetakan Pertama, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Subri, M. 2002. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Tjiptono, F. 2005. *Pemasaran Jasa*. Edisi Pertama. Bayu Media Publishing: Malang
- Tripadvisor. 2015. *30 Terbaik hotel di Surabaya pada TripAdvisor*. http://www.tripadvisor.co.id/Hotels-g297715-Surabaya_East_Java_Java-Hotels.html (diunduh tanggal 14 Mei 2015)