

MEMAHAMI STRATEGI IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN KOMPREHENSIF

Fransiskus E. Daromes*
Suwandi Ng[†]
Kunradus Kampo[‡]

ABSTRACT

A management control system is a mechanism that ensures, encourages, enables, or sometimes "forces" people within an organization to do what is best for the organization. This research elaborates a comprehensive management control system based on literature review and case studies at Aston Makassar Hotel & Convention Center and Grand Clarion Hotel & Convention Makassar. The results show that although in different ways and mechanisms, these hotels have comprehensive management control system mechanisms that are used to ensure and drive the achievement of corporate objectives. The initial consideration of the entire set of management control systems in hotels is the cultural control that is reflected in the vision-mission, core values, organizational culture and uniqueness of the company that is a form of joint management control. In addition, these potentials and values need to be comprehensively understood and implemented with other control mechanisms so that these hotels can achieve their vision and mission.

Keywords: *Management control system, comprehensive, cultural control*

1. PENDAHULUAN

Bisnis *hospitality*, terutama untuk hotel-hotel berbintang, di Makassar pada pengujung 2017 cukup bersinar. Terbukti, berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Sulawesi Selatan (Sulsel), okupansi atau tingkat penghunian kamar (TPK) hotel bintang di Sulsel naik hingga 4,20 (*news.rakyatku.com, 2018*). Pada sisi yang lain, *traveling.bisnis.com* (2018) mencatat bahwa tingkat persaingan industri perhotelan di Makassar kian ketat yang ditandai masuknya beberapa grup hotel yang berskala nasional dan internasional.

* FEB Universitas Atma Jaya Makassar

† FEB Universitas Atma Jaya Makassar

‡ FEB Universitas Atma Jaya Makassar

Realitas di atas menuntut setiap perusahaan untuk terus berbenah demi mempertahankan posisi keunggulan bersaing yang dimilikinya yang selanjutnya mendorong perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Salah satu cara untuk mencapai visi dan misi perusahaan, perusahaan menggunakan sistem dan mekanisme yang dapat mengawasi dan mengontrol seluruh aktivitas perusahaan agar berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Sistem tersebut dikenal dengan sistem pengendalian manajemen (SPM).

SPM merupakan suatu mekanisme yang memastikan mendorong, memungkinkan, atau kadang-kadang “memaksa” orang-orang yang ada dalam suatu organisasi tersebut untuk melakukan apa yang terbaik bagi organisasinya (Merchant & Van der Stede, 2014; Daromes & Ng, 2015; Daromes, 2016). Hal itu menyangkut bagaimana mengelola kegiatan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Tentu saja dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, perilaku karyawan akan sangat berpengaruh.

Memastikan karyawan melakukan apa yang terbaik bagi perusahaan merupakan tujuan yang penting karena hal yang terjadi di dalam organisasi ditentukan oleh orang yang ada di dalam organisasi tersebut dan pengendalian manajemen diperlukan untuk menghindari kemungkinan-kemungkinan yang sebaliknya. Ketika karyawan tidak mau bertindak sesuai dengan keinginan yang diharapkan, manajer harus mengambil langkah pencegahan dengan menerapkan SPM. Dengan demikian, fokus kajian SPM merupakan perilaku sumber daya manusia.

Keberhasilan kinerja dalam perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, pimpinan, dan bawahan sehingga pemahaman dan kemampuan dalam mengoperasikan tugas masing-masing dianggap kebutuhan. Hal tersebut membutuhkan pengendalian manajemen untuk mengatasi kemungkinan seseorang melakukan hal-hal yang tidak diinginkan perusahaan. SPM penting karena dapat digunakan oleh manajer sebagai alat pengukuran dan pengendalian untuk memantau kinerja perusahaan dan apabila terjadi masalah, dapat dideteksi lebih awal maka tindakan perbaikan dapat segera dilakukan (Simons, 2000). Kegagalan yang terjadi dalam pengendalian manajemen dapat mengakibatkan kerugian baik

segi finansial, rusaknya reputasi, maupun kegagalan yang akan dialami oleh perusahaan itu sendiri.

Model-model yang dikembangkan dalam argumentasi teoretis dan implementasi dari SPM telah diajukan oleh beberapa peneliti, antara lain Anthony dkk. (2014) dengan analogi *thermostat*; Simons dengan konsep *levers of control* (1994; 2013); serta Merchant dan Van der Steede (2016). Model-model yang dikembangkan para pemikir tersebut selanjutnya dimodifikasi dalam sebuah model teoretis oleh Malmi dan Brown (2008) dengan istilah sistem pengendalian manajemen paket atau lebih mudah dipahami dengan istilah sistem pengendalian komprehensif.

Penelitian ini termotivasi untuk memahami penerapan SPM yang komprehensif yang tidak hanya melihat efek dari individu, tetapi hubungannya bila digabungkan atau dikelompokkan (Malmi & Brown, 2008). Hal itu ditegaskan dalam temuan oleh Sandelin (2008) dan Kennedy dan Widener (2008) yang menyatakan bahwa SPM seharusnya dipelajari dalam kaitannya dengan SPM lain atau dilihat secara komprehensif. Pemilihan Aston Makassar Hotel & Convention Center dan Hotel Grand Clarion Makassar sebagai objek penelitian mewakili Hotel berbintang yang memiliki reputasi terbaik untuk Kota Makassar (*Agoda.com*, 2018) yang memiliki reputasi nasional dan internasional (Hotel Aston mewakili Grup Accord dan Hotel Grand Clarion Makassar mewakili Grup Phinisi Hospitality, yaitu perusahaan lokal yang bereputasi nasional, bahkan internasional).

Reputasi yang baik pada kedua hotel itu tentu telah diusahakan dengan maksimal pada keseluruhan proses bisnisnya. Salah satu aspek penting di dalamnya adalah bagaimana mereka merancang dan mengimplementasikan SPM. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah memperoleh pemahaman atas rancangan dan implementasi SPM di Aston Makassar Hotel & Convention Center dan Hotel Grand Clarion Makassar. Hasil penelitian ini akan memberikan manfaat praktis dan penguatan secara konseptual bagaimana seharusnya merancang dan mengimplementasikan SPM.

2. TINJAUAN LITERATUR

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

Anthony, dkk. (2014) mendefinisikan SPM sebagai perangkat yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa putusan dan perilaku karyawan konsisten dengan strategi dan tujuan perusahaan dengan mengeluarkan sistem yang menunjang pengambilan putusan. Jadi, fokus utama SPM adalah mengimplementasi strategi yang berkaitan dengan peran manajer dalam merancang dan mengimplementasikan sistem yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian perusahaan.

SPM berperan sebagai sistem dengan manajemen/pemilik perusahaan menggunakannya untuk menjamin bahwa organisasi melaksanakan strateginya secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan strategi. Sistem dan mekanisme yang terkandung dalam SPM membantu manajemen untuk memastikan bahwa perusahaan berada di jalan yang benar untuk mencapai apa yang diinginkan. Dengan kata lain, SPM adalah bentuk formal atau informal yang dirancang oleh perusahaan untuk memberikan kepastian dan arahan bagi karyawan tentang bagaimana seharusnya mereka melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi dan Elemen SPM

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, SPM merupakan mekanisme yang memastikan mendorong, memungkinkan, atau kadang-kadang “memaksa” orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi untuk melakukan apa yang terbaik bagi organisasinya. Hal itu menyangkut bagaimana mengelola kegiatan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Tentu saja dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, perilaku karyawan akan sangat berpengaruh (Merchant & Van der Stede, 2014).

Elemen SPM

Merchant dan Van der Stede (2014) mengidentifikasi empat elemen utama terkait SPM. *Pertama*, pengendalian hasil, yaitu pengendalian terhadap perilaku karyawan dalam berbagai tingkatan organisasi untuk mengarahkan mereka pada hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan. *Kedua*, pengendalian tindakan, yaitu bentuk pengendalian manajemen untuk pengambilan langkah-langkah tertentu dalam memastikan bahwa karyawan bertindak sesuai dengan yang diinginkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Elemen pengendalian yang ketiga adalah pengendalian personel, yaitu bentuk pengendalian manajemen yang dapat membangkitkan kemauan karyawan untuk mengendalikan dan memotivasi diri mereka. Penerapan pengendalian personel dapat dilakukan melalui seleksi dan penempatan, pelatihan, desain pekerjaan. Dalam seleksi dan penempatan sangat penting untuk mengidentifikasi kompetensi calon karyawan yang terpilih dan harus sesuai dengan kriteria yang diinginkan perusahaan (Rivai, *et al.*, 2015). Pelatihan menyangkut sebuah proses pembelajaran agar pengetahuan dan keterampilan karyawan dapat lebih meningkat. Desain pekerjaan dibuat agar dapat memperbaiki efisiensi, efektivitas, produktivitas perusahaan, dan kinerja karyawan.

Elemen pengendalian yang terakhir adalah pengendalian budaya yang merupakan bentuk pengendalian manajemen yang dilakukan oleh sebuah kelompok kepada individu sehingga perlu dilakukan pemantauan satu sama lain. Seperti yang dikatakan Moehariono (2014) bahwa pengendalian budaya ikut berperan dalam mengarahkan perilaku manusia karena dapat membuat seluruh karyawan memiliki persepsi yang sama tentang nilai dan kepercayaan yang akhirnya dapat membangun komitmen yang tinggi untuk perubahan perusahaan ke arah yang lebih baik.

Rasionalitas Pentingnya SPM Komprehensif

Kajian dan ide sistem pengendalian manajemen beroperasi sebagai sebuah paket telah ada selama lebih dari tiga puluh tahun (Otley, 1980) dan telah ada beberapa kajian yang telah dilakukan untuk mempelajari fenomena tersebut (Otley, 1980; Flamholtz *et al.*, 1985; Dent, 1990; Fisher, 1998; Chenhall, 2003). Meskipun demikian, tidak banyak penelitian yang eksplisit untuk melakukan

kajian penelitian empiris mengenai topik tersebut (Simons, 1995; Abernethy & Chua, 1996; Alvesson & Karreman, 2004).

Sejumlah alasan mengapa SPM termasuk di dalam sistem pengendalian mutu internal perlu dilihat secara komprehensif. *Pertama*, SPM tidak beroperasi secara terpisah. Hal itu disebabkan oleh realitas kontingensi yang menyatakan bahwa terjadi hubungan di beberapa variabel kontingensi dan SPM. *Kedua*, fokus utama teori SPM adalah bagaimana merancang sistem tersebut untuk menghasilkan hasil yang diinginkan. Pemahaman yang lebih luas dari sistem sebagai sebuah paket dapat memfasilitasi pengembangan teori lebih baik tentang bagaimana merancang berbagai pengendalian untuk mendukung tujuan organisasi, aktivitas pengendalian, dan mendorong kinerja organisasi.

Dengan demikian, definisi yang lebih jelas mengenai parameter SPM adalah SPM sebagai paket karena sistem pengendalian tidak menjalankan pemisahan. Sementara itu, banyak penelitian SPM menganggap masing-masing praktiknya terlihat tidak saling berkaitan dengan konteks yang mereka jalankan karena selalu bertumpu dalam sistem pengendalian yang lebih luas (Fisher, 1998; Chenhall, 2003).

Aspek Kontinjensi

Kajian SPM sebagai paket pengendalian erat kaitannya dengan teori kontinjensi. Teori kontinjensi memandang bahwa apabila suatu organisasi ingin memiliki kinerja yang baik, harus menyesuaikan desain SPM-nya dengan kondisi ketidakpastian, misalnya dari lingkungan, ukuran organisasi, dan strategi bisnis (Donaldson, 2001; Chenhall, 2003). Pendekatan kontinjensi dilakukan atas dasar teori kontinjensi. Pendekatan kontinjensi merujuk pada suatu kondisi bahwa tidak ada satu pun desain organisasional yang terbaik, yang diaplikasikan dalam suatu organisasi dan asumsi bahwa beragam desain organisasional tersebut memiliki peluang hasil atau kinerja yang sama (Donaldson, 2001; Chenhall, 2003). Pengenalan model kontinjensi dari teori organisasi modern telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan akuntansi manajemen terutama dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi. Hayes (1977) dan Lawrence dan Lorsch (1969) telah memperkenalkan tiga faktor sebagai

determinan kinerja organisasional, yaitu internal, interdependensi, dan lingkungan.

Dari sudut pandang *user*, konsep kontinjensi sangat penting dalam mendesain sistem akuntansi manajemen dan SPM karena sistem tersebut akan menyesuaikan kebutuhan *user*. Dalil (*proposition*) tersebut telah diuji oleh beberapa peneliti (Chenhall, 2003). Peneliti tersebut secara individu dan serentak menguji pengaruh variabel kontinjensi, yaitu ketidakpastian lingkungan dan struktur organisasi pada desain SPM dan akuntansi manajemen. Chenhall dan Morris (1986) dan Chenhall (2003) juga telah memberikan bukti-bukti tambahan dari pengaruh variabel kontekstual atau kontinjensi pada sistem akuntansi manajemen dengan memasukkan variabel kontinjensi lainnya, yaitu interdependensi pekerjaan.

Rangkaian argumentasi di atas kiranya mengingatkan manajer dalam suatu perusahaan agar perlu mengamati setiap perubahan yang terjadi melalui SPM yang sesuai. Adanya ketidaksesuaian hanya akan memberi dampak negatif pada kinerja. Hal itu dapat ditangani dengan memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi putusan yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan. Adanya perubahan yang terjadi dapat mengakibatkan sasaran perusahaan tidak dapat terpenuhi sehingga perlu dilakukan perencanaan strategis yang baru (Wibowo, 2012, p. 40).

3. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan teknik kualitatif yang bersifat deskriptif (Sekaran & Bougie, 2016), yaitu melakukan penelitian langsung pada objek penelitian dengan cara wawancara dengan pihak-pihak yang dapat memberikan informasi berhubungan dengan konsep penelitian ini. Tujuannya untuk memberikan gambaran terkait dengan rancangan dan penerapan SPM pada perusahaan. Penelitian ini dilakukan di hotel bintang empat di kota Makassar, yaitu Aston Makassar Hotel & Convention Center dan Hotel Grand Clarion Makassar.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan terdiri atas dua jenis.

1. Data primer, yaitu data yang secara langsung diperoleh dengan menggunakan teknik observasi lapangan serta wawancara dengan pihak perusahaan yang terkait dengan penerapan SPM.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen perusahaan yang berkaitan dengan penerapan SPM dan buku, jurnal, artikel, situs internet, serta data-data lain yang digunakan untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan mengumpulkan data-data yang diperoleh dari perusahaan melalui pengamatan untuk memperoleh gambaran kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan penelitian ini. Wawancara dilakukan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan lisan kepada pihak perusahaan yang terkait dengan penerapan SPM. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan.

Teknik Analisis Data

Semua data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif sehingga melalui proses tersebut dapat diperoleh uraian mengenai penerapan SPM di Aston Makassar Hotel & Convention Center dan Hotel Grand Clarion Makassar. Miles dan Huberman (1994) merekomendasikan langkah-langkah yang ditempuh untuk menganalisis data kualitatif sebagai berikut.

1. Dari hasil wawancara, observasi, pencatatan dokumen, dibuat catatan lapangan secara lengkap. Catatan lapangan tersebut terdiri atas deskripsi dan refleksi.

2. Berdasarkan catatan lapangan, dibuat reduksi data. Reduksi data berupa pokok-pokok temuan yang penting.
3. Dari reduksi data, kemudian diikuti penyusunan sajian data yang berupa cerita sistematis dengan suntingan supaya makna lebih jelas dipahami. Sajian data ini dilengkapi dengan faktor pendukung, antara lain metode, skema, bagan, dan tabel.
4. Berdasarkan sajian data tersebut, kemudian dirumuskan simpulan sementara.
5. Simpulan sementara tersebut senantiasa akan terus berkembang sejalan dengan penemuan data baru dan pemahaman baru, sehingga akan didapat simpulan yang mantap dan benar-benar sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Demikian seterusnya aktivitas penelitian ini berlangsung, yaitu terjadi interaksi terus-menerus di antara ketiga komponen analisis bersamaan dengan pengumpulan data baru yang dirasakan dapat menghasilkan data yang lengkap sehingga dapat dirumuskan simpulan akhir.

Informan

Informan penelitian ini adalah *general manager*, manajer HRD, *supervisor*, dan karyawan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kasus Pertama: Hotel Aston Makassar-*Delightful Moments of Heartfelt Service*

Gambaran Umum Perusahaan

Aston Makassar Hotel & Convention Center merupakan hotel bintang empat yang mulai beroperasi pada 26 April 2012. Hotel itu dibangun oleh PT Megahputra Group. Sebagai hotel bintang empat, Aston Makassar Hotel & Convention Center didesain dengan gaya *modern* dan *stylish*. Aston Makassar menawarkan 177 kamar yang didesain dengan selera tinggi dengan pemandangan laut, sebuah *ballroom* besar yang dapat menampung hingga 1000 tamu dengan fasilitas kolam berenang, *D'Lounge*, *sky dining restourat*, *olympus restaurant*, *excecutive lounge*, *spa*, dan *fitness*.

Visi dan Misi Perusahaan

Aston Makassar Hotel & Convention Center mempunyai visi dan misi sebagai berikut.

Visi : Menjadi yang dikenal secara mendunia sebagai perusahaan di bidang akomodasi yang dipilih oleh tamu, pemilik, dan karyawan.

Misi : Memberikan lebih dari apa yang diharapkan oleh tamu di semua hotel, membantu karyawan dalam mengembangkan karier, dan mendukung para pemilik hotel dalam merancang, menciptakan, dan mengelola hotel mereka menjadi yang terbaik di kelasnya.

Strategi Penerapan SPM pada Aston Makassar Hotel & Convention Center

Aston Makassar Hotel & Convention Center mempunyai target kerja yang ingin dicapai dengan mendefinisikan hasil yang diharapkan melalui *business plan* atau *action plan*. Dalam perencanaan tersebut, dikemukakan program apa saja yang akan dijalankan. Hal itu dipaparkan lebih jelas oleh informan (manajemen):

Nah kita di sini masing-masing departemen itu sebelum akhir tahun biasanya buat business plan, semacam action plan menyangkut program apa saja yang akan dijalankan. Dan efisiensi targetnya seperti apa. Kalau secara general, targetnya itu mengacu pada sebuah visinya yaitu menjadi sebuah perusahaan yang terkemuka bagi tamu.

Hotel Aston mengukur efektivitas hasil tujuannya tersebut dengan melihat tingkat *occupancy* dan *revenue* dari tahun ke tahun. Selain itu, dilihat juga sejauh mana pelaksanaannya, dan kemudian akan dibuatkan *report* setiap bulan. Hal itu juga berkaitan dengan bagaimana penilaian konsumen mengenai Hotel Aston, *achievement* apa yang diperoleh pada tahun berjalan tersebut. Alat ukur yang digunakan adalah *Revinate Analysis Report* yang menganalisis semua sistem *online* berupa komentar mengenai Hotel Aston dan kemudian diberikan skor. Skor tersebut menjadi bahan analisis Hotel Aston.

Target Kinerja Karyawan

Tingkat kepuasan tamu Hotel Aston ditentukan oleh pelayanan atau sikap karyawan. Jika tingkat kepuasan tinggi, akan berpengaruh pada tingkat *occupancy* Hotel Aston. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan penentuan target kinerja karyawan. Hotel Aston lalu menargetkan pula pekerjaan yang diberikan dengan memberi *deadline*, artinya karyawan dan pimpinan Hotel Aston diwajibkan untuk menyelesaikan pada waktu yang tepat.

Hasil kinerja karyawan tersebut kemudian dievaluasi melalui *Annual Appraisal Report*. *Report* tersebut dijadikan perbandingan setiap tahunnya. Dari hasil perbandingan tersebut, karyawan yang dinilai masih memiliki kinerja yang baik akan diperpanjang masa kontraknya. Setiap tahun kontrak kerja diperpanjang, tetapi apabila kinerja karyawan dinilai buruk, kontrak tidak akan diperpanjang.

Hotel Aston selalu memberikan apresiasi kepada karyawannya dalam pencapaian target kerja berupa servis. Namun, bagi karyawan berprestasi yang memperoleh penghargaan *best employee*, *best reception*, *best bartender*, dan sebagainya akan diberikan penghargaan, seperti yang diungkapkan oleh informan (manajer) berikut ini.

Biasanya kita berikan komplimen berupa voucher dari brand Aston sendiri seperti voucher menginap, voucher makan di restoran hotel kita. Untuk best employee, kita berikan tour, tiket pesawat dan hotel disediakan. Sedangkan untuk sales atau GM (General Manajer) yang prestasinya melampaui target atau budget biasanya diberikan reward yang bersifat financial.

Hal itu juga diungkapkan oleh informan (karyawan) pada saat wawancara:

Tidak ada pembayaran khusus terhadap karyawan yang berprestasi. Tetapi jika ada karyawan yang dianggap berprestasi, Hotel Aston akan memberikan sertifikat, voucher makan atau fresh money sekitar Rp100.000,00 atau Rp200.000,00 sebagai bentuk penghargaan.

Hotel Aston juga melakukan promosi atas kualitas kinerja karyawannya apabila karyawan tersebut dianggap berprestasi, layak, dan mampu memberikan dampak positif untuk lingkungan sekitarnya.

Monitoring Karyawan

Setiap hasil kerja karyawan Hotel Aston selalu ada komunikasi dengan atasannya. Komunikasi tersebut merupakan bentuk monitoring terhadap kinerja karyawan. Hotel Aston melakukan monitoring atau penilaian yang bersifat kontinu, yaitu pengamatan yang dilakukan setiap hari saat *morning briefing* dan *afternoon briefing*.

Pengembangan Karyawan (*Training*)

Meskipun sudah sesuai dengan penempatannya dan diberikan kepercayaan dalam melakukan tugasnya, Hotel Aston tetap berupaya untuk lebih mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawannya melalui *training* sebagai bentuk sosialisasi dan pelatihan. Terdapat dua macam *training* di Hotel Aston, yaitu *training hours minimal* dan *training development*.

Sosialisasi dan pelatihan dilakukan dalam wujud *training hours minimal*, yakni karyawan diberikan *training* minimal selama tujuh jam. *Training development* dilakukan oleh masing-masing *department head* yang sifatnya *skill*, tetapi untuk yang sifatnya motivasi, umum, atau sosialisasi mengenai lingkungan perusahaan, dilakukan oleh *human resources*.

Auditing

Selain sisi kinerja karyawan, Hotel Aston selalu melakukan auditing terhadap setiap transaksi yang terjadi. Hal ini dikemukakan oleh informan:

Auditing yang dilakukan dalam artian sejauh mana kita mengimplementasikan golden rules yang kita punya, segala macam diperiksa. Seperti di accounting akan diperiksa misalnya apakah billing sudah benar formatnya dan penomorannya, apakah setiap transaksinya mempunyai bukti yang lengkap, apakah sudah sesuai dengan batasan yang ditetapkan corporate.

Berdasarkan ungkapan di atas, dapat disimpulkan bahwa segala transaksi yang terjadi dapat ditelusuri dengan baik sesuai dengan bukti pendukungnya, sehingga sangat sulit peluang terjadi tindakan kecurangan.

Pembatasan Akses

Data dalam perusahaan ada yang bersifat privasi. Dalam melindungi data yang penting, Hotel Aston tidak memberikan akses yang sama kepada semua karyawan atau atasan. Pemisahan akses diberlakukan oleh Hotel Aston pada surat berharga dalam penataan administrasi, khususnya yang berkaitan dengan *finance* dan otorisasi yang berhubungan dengan bank. Ini dijelaskan oleh informan (manajer):

Ada pembatasan, karena ada wilayah yang tidak boleh disentuh karyawan. Seperti contohnya informasi budgeting saya yang sifatnya seperti payroll tidak boleh diakses oleh staff saya. Setiap departemen mempunyai pembatasan sendiri terhadap sesuatu yang sifatnya privasi.

Hal itu kembali diperjelas saat wawancara dengan informan (karyawan):

Iya pasti akan dilakukan pembatasan tergantung dari jabatan karyawan tersebut. Di sini kan ada level manajer, supervisor, dan sebagainya. Jadi tergantung dari jenis posisi dan informasi yang penyampaiannya akan disampaikan. Seperti password di komputer, contohnya HRD punya akses tersendiri begitu pun dengan Sales, jadi masing-masing privasi untuk setiap departemen.

Pada saat pengamatan (observasi) di ruangan kerja, ditemukan pembatasan akses lain selain *password* pada komputer, yaitu di beberapa pintu ruangan departemen dipasang sebuah *password* sehingga tidak semua karyawan dapat memasuki ruangan tersebut. Contohnya ruangan *accounting* dan ruangan *sales*.

Setiap orang yang masuk dan memiliki keperluan pada bagian *back office*, *kitchen*, dan sebagainya dan melalui *lift basement* harus konfirmasi terlebih dahulu kepada *security* yang bertugas. Kemudian *security* akan menghubungi karyawan atau pimpinan yang ditemui untuk memastikan bahwa sudah ada janji bertemu. Selanjutnya, *security* akan meminta KTP dan memberikan *visitor card* yang harus dikalungkan ketika memasuki wilayah Aston. Hal ini dilakukan agar

semua data penting tetap terjaga, terhindar dari tindakan pencurian sehingga tidak disebarluaskan kepada pihak lain.

Pembatasan Wewenang

Sesuai dengan posisi jabatan masing-masing, untuk mengambil sebuah putusan, terdapat pembatasan otoritas atau wewenang pada Hotel Aston. Hal tersebut diketahui melalui wawancara yang dilakukan dengan informan (manajer):

Iya pasti ada. Biasanya pengambilan keputusan untuk lingkup karyawan itu dari kepala departemennya sendiri. Terus untuk keputusan yang sifatnya keuangan (finance) itu dari accounting.

Untuk batasan tertentu dalam wewenang atau otoritas pemberian tugas di Hotel Aston, terdapat pemisahan tugas sesuai dengan posisinya masing-masing. Hal itu dijelaskan lebih lanjut oleh informan (manajer):

Contohnya saya di sini punya 2 staff, yaitu Husni lebih berfokus pada personal dan training karyawan, sedangkan Linda lebih berfokus ke administrasi dan keputusan yang sifatnya sentral dan strategi itu lebih ke saya.

Berdasarkan hal tersebut, tetap dilakukan penelusuran terhadap setiap tindakan yang akan diambil oleh karyawan atau atasan. Semua putusan harus dilandasi dengan konfirmasi terlebih dahulu oleh pihak yang berwenang dalam hal terkait. Persetujuan dari pihak yang berwenang tersebut diperoleh melalui berbagai proses. Hal itu sesuai dengan hasil wawancara dengan informan (manajer):

Iya harus. Contohnya jika karyawan ingin cuti, mereka harus mengambil form di HRD untuk diisi dan harus ditandatangani oleh atasan atau Department Head masing-masing dan setelah itu akan diproses oleh HRD.

Pada saat melakukan observasi atau pengamatan, dilihat bahwa setiap departemen yang ingin mengorder barang yang dibutuhkan harus melalui serangkaian proses, dari membuat *market list* sampai membuat *receiving record*.

Pemahaman terhadap Apa yang Dikerjakan

Hotel Aston mengharuskan karyawan untuk dapat mempertanggungjawabkan tugas yang dikerjakannya sehingga seluruh karyawan perlu memahami dengan baik *job description* mereka. Berikut kutipan dari informan (manajer):

Sebelum karyawan bekerja pasti ada orientasi dimana mereka harus paham betul budaya, golden rule, dan job description. Dimana job description adalah gambaran kerjanya seperti apa, itu ada tiap departemen.

Kemudian, informan (karyawan) menyatakan

pada saat sudah fix bekerja, akan diperlihatkan apa saja tugasnya, apa yang dikerjakan dan jika sudah paham, maka kita harus tanda tangan.

Selain *job description*, Hotel Aston juga memiliki kebijakan dan prosedur kerja seperti *golden rule*. Untuk mengatur tingkah laku pimpinan dan karyawan di dalam perusahaan, mereka dituntut untuk memahami kode etik Hotel Aston agar mengetahui tindakan apa yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Kode etik juga terdapat dalam peraturan perusahaan (PP) atau biasa disebut *company regulation*.

Apabila tidak diberikan insentif untuk pekerjaannya, karyawan Hotel Aston tetap loyal bekerja. Itu didasarkan pada hasil wawancara dengan informan (manajer) mengenai loyalitas karyawan Hotel Aston:

Iya tetap loyal. Loyalitas bukan cuma dari insentif saja, tapi juga dari sisi pengakuan dan perlakuan perusahaan terhadap karyawan.

Kemudian, berikut diperoleh jawaban informan (karyawan):

Di hotel itu memiliki jam waktu kerja yang selalu lebih. Tanpa diberikan insentif, Alhamdulillah ya saya sadar akan tugas dan tanggung jawab kami, maka kami akan tetap menyelesaikan tugas.

Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan Hotel Aston mempunyai *self-monitoring*, mereka dapat mengendalikan dan memotivasi diri mereka sendiri dalam menyelesaikan seluruh tugas yang diberikan.

Back Up dan Rotasi Karyawan

Hotel Aston melakukan penggantian peran (*back up*) karyawan tertentu dalam penugasannya, seperti secara teknis mengenai operasional. Akan tetapi, penggantian peran yang dilakukan tidak berlaku pada fasilitas penting yang digunakan untuk menyimpan data rahasia perusahaan, seperti halnya data *budgeting*.

Hotel Aston juga melakukan rotasi karyawan apabila suatu departemen membutuhkan seseorang dan karyawan dari departemen lain memiliki potensi untuk mengisi posisi tersebut. Dampak rotasi itu memberikan kebebasan kepada karyawan untuk belajar dan menambah pengetahuannya.

Kriteria Seleksi dan Penempatan Karyawan

Dalam proses *recruitment*, aspek etika dan moralitas menjadi salah satu syarat dengan mempertimbangkan kandidat, tipe calon karyawan, dan juga melakukan *reference check* pada tempat kerja sebelumnya.

Adanya Komitmen Bersama

Komitmen bersama dapat diterapkan Hotel Aston melalui perwujudan visi dan misi, kode etik, dengan aturan-aturan tertentu, seperti *golden rule* dan peraturan perusahaan. Setiap tahun, Hotel Aston selalu melakukan penyegaran (*refresh*) visi dan misi serta tujuan perusahaan sehingga karyawan yang bekerja sudah sangat memahaminya. Proses pengambilan putusan pun berpatokan pada visi dan misi.

Hotel Aston juga berpegang teguh pada credo yang merupakan pernyataan singkat mengenai nilai-nilai yang ingin dijunjung perusahaan, yaitu *delightful moments of heartfelt service* sehingga pelayanan yang baik dengan sepenuh hati kepada pengunjung sangatlah diutamakan. Hal tersebut mendorong karyawan Hotel Aston untuk berdedikasi terhadap kepuasan pengunjung dengan prinsip bahwa tamu adalah raja.

Physical Arrangements

Berdasarkan pengamatan (observasi), Hotel Aston memiliki seragam yang berbeda-beda (baik warna maupun desain) yang dilengkapi dengan papan nama di dada kiri di setiap departemen. Ketika memasuki setiap ruangan *back office*,

terpajang bingkai hitam polos di dinding yang berisikan *golden rules*, visi dan misi, dengan ruangnya yang tertata rapi.

Begitu pula pada saat berjalan memasuki lobi Hotel Aston, karyawan dengan ramah menyapa. Karyawan mengucapkan salam sapaan (*greeting*) dengan tangan kanan berada di dada kiri dan kemudian tunduk sekitar 15 derajat seraya mengucapkan selamat siang. *Greeting* menjadi salah satu ciri khas Hotel Aston. Selain itu, interior pada Hotel Aston didesain dengan gaya yang megah dan modern dengan kebersihan yang sangat terjaga sehingga menciptakan suasana yang nyaman bagi para tamunya.

Team Work

Agar tercapai efisiensi, efektivitas, produktivitas perusahaan, dan kinerja karyawan dalam mengerjakan tugas, karyawan Hotel Aston sangat membuka diri untuk menerima kritikan, seperti dinyatakan berikut.

Ya, kami sangat open mind.

Hal itu didukung pula oleh kepercayaan karyawan terhadap kemampuan kelompok (*team work*). Sosialisasi dan berbagi ilmu atau nilai yang diperoleh selama bekerja juga dapat dilakukan antarkaryawan dalam ruang lingkup *team work*-nya sehingga pengetahuan dapat bertambah. Adanya kekompakan dan hubungan yang baik sesama anggota kelompok kerja dapat memberikan semangat dan motivasi untuk bekerja meskipun saat diberikan banyak tugas.

Sikap dan Peranan Manajer

Manajer harus berperilaku sesuai dengan komitmen yang dianut bersama. Dalam artian manajer Hotel Aston memiliki peran penting untuk memberikan contoh dan menjadi panutan dalam mengarahkan karyawannya ke arah yang diinginkan Hotel Aston. Berikut kutipan informan (manajer) mengenai peran manajer Hotel Aston:

Pasti ada. Ada namanya hukum katup, hukum kepemimpinanlah dari Maxwell bahwa efektivitas sebuah perusahaan itu tidak terlepas dari bagaimana pemimpinnya. Ini akan membuat dampak yang luar biasa terhadap perubahan. Leader bukan hanya semata-mata leader. Kita juga kadang ikut ke bawah. Pada saat karyawan merasa

terdesak, mereka ada event banyak sehingga kewalahan. Di situ kita juga bantu mereka. Karena ada saatnya kita menyingsingkan lengan baju, ada saatnya kita berposisi seperti ini berada di kokpitnya kita. Jadi kita sering bantu juga, seperti kerjaan-kerjaan mereka yang sederhana yang kiranya bisa untuk kita bantu karena tugas yang expert-nya kan mereka yang kerjakan. Kadang-kadang ke dapur juga untuk bantu cetak kue atau potong-potong.

Praktik Anggaran

Proses penyusunan anggaran dilakukan secara *top down*. Penganggaran terkait dengan bagaimana cara Hotel Aston membuat proporsi anggaran yang ideal. Anggaran yang ditargetkan menjadi patokan kisaran yang dibutuhkan berapa banyak, dalam artian anggaran yang ditetapkan sewaktu pelaksanaannya dapat berubah menjadi lebih sedikit dengan adanya efisiensi.

Setiap persetujuan pengeluaran anggaran selalu dilakukan pengecekan kembali (*review*). Kinerja anggaran tersebut kemudian dievaluasi secara *bottom up* dari sesama lingkungan manajemen, kemudian masuk ke *owner*, dan selanjutnya masuk ke *corporate*. Tolak ukur kinerja anggaran menggunakan *profit and loss* (PNL) dan *managerial review*. Anggaran yang dibuat oleh manajemen Hotel Aston dapat terealisasi, tetapi di bulan tertentu terkadang anggaran ini tidak terealisasi. Dari laporan final secara keseluruhan, dapat dilakukan evaluasi terhadap kinerja dari sisi keuangan. Munculnya putusan untuk menutup anggaran atau memosisikan sebuah anggaran biasanya terjadi jika ada pertimbangan keuangan yang tidak memadai.

Selain dari sisi keuangan, perusahaan juga menilai dari sisi nonkeuangan, seperti kejujuran anggota perusahaan, bentuk pelanggaran yang dilakukan karyawan, misalnya ada karyawan yang berkelahi atau mencuri uang. *Key performance indicator* (KPI) dan *management appraisal* menjadi tolak ukur Hotel Aston dalam menilai aspek nonkeuangan. Hotel Aston juga sudah menerapkan *balance scorecard* untuk menganalisis kinerja dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal.

Kasus Kedua: Grand Clarion Hotel Makassar-*Sail with Passion & Excellence*

Grand Clarion Hotel & Convention merupakan hotel dan *convention centre* anggota dari grup bisnis dengan nama Phinisi Hospitality yang berpusat di Kota Makassar, Jl. Metro Tanjung Bunga No. 2, 90112 Makassar Indonesia.

Profil Perusahaan

Sejarah Singkat Grand Clarion Hotel and Convention Makassar

Indonesia memiliki keindahan alam dan keberagaman budaya yang memberikan daya tarik tersendiri bagi wisatawan dan nilai tambah dalam industri pariwisata Indonesia. Karena industri pariwisata merupakan salah satu sumber penghasilan utama daerah, pemerintah Indonesia beberapa tahun terakhir berupaya untuk meningkatkan minat masyarakat lokal dalam bidang pariwisata dan meningkatkan akomodasi sebagai sarana penunjang pertumbuhan bisnis pariwisata.

Salah satu bentuk akomodasi adalah tempat penginapan bagi wisatawan. Tingginya jumlah penginapan, khususnya di Makassar, menunjukkan bahwa Makassar saat ini termasuk salah satu kota yang dinilai cukup potensial dalam bidang pariwisata. Akan tetapi, pesatnya pertumbuhan bisnis perhotelan menyebabkan tingkat persaingan antarhotel pun semakin tinggi sehingga diperlukan strategi promosi agar keberlangsungan hotel dapat terjaga. Tentu saja, strategi promosi tersebut harus dievaluasi dan perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan daya saing.

Peningkatan mutu layanan dan fasilitas hotel dapat menjadi alternatif bagi perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing yang kompetitif. Salah satu hotel yang mampu menawarkan layanan serta fasilitas terbaik ialah Grand Clarion Hotel and Convention Makassar yang terletak di tengah Kota Makassar dan merupakan hotel berstandar bintang empat plus dengan taraf internasional. Hotel tersebut didirikan pada 30 Juni 2006 oleh Wilianto Tanta dengan jumlah kamar sebanyak 585 kamar.

Grand Clarion Hotel and Convention Makassar merupakan bagian dari Phinisi Hospitality Group yang saat ini menaungi beberapa hotel, yakni Quality Plaza Hotel Makassar, Grand Clarion Hotel and Convention Makassar, Grand

Clarion Hotel and Covention Kendari, Dalton Hotel and Convention Makassar, The Rinra Hotel Makassar, dan sebuah mal di Makassar, yakni Phinisi Point Mall Makassar.

Visi Perusahaan: Menjadi hotel terbaik di kawasan Indonesia Timur yang melebur dalam satu tekad *one vision-one word-one team*. *Core Value* Perusahaan ialah

- (1) menghargai segala perbedaan baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja;
- (2) inovasi, yang menjadi *trademark* untuk dapat bertahan karena kesadaran akan tantangan masa depan;
- (3) kinerja, yakni menentukan standar yang tinggi terhadap diri sendiri dan tim agar dapat memberikan yang terbaik;
- (4) berkelanjutan, dalam hal ini pertumbuhan terus-menerus merupakan ambisi Grand Clarion; untuk itu, dibutuhkan keberanian untuk mengambil risiko, inisiatif, dan *team spirit*;
- (5) kepercayaan, dalam arti Grand Clarion membangun dan menciptakan rasa saling percaya di dalam tim; kepercayaan merupakan landasan manajemen Grand Clarion.

Strategi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada Grand Clarion Hotel and Convention Makassar

***Core value* sebagai dasar pertimbangan SPM**

Langkah umum strategi implementasi SPM pada Grand Clarion Hotel and Convention Makassar melalui visi perusahaan dan terutama melalui implementasi *core value* perusahaan. Mekanisme yang dilakukan perusahaan dalam rangka implementasi tersebut adalah internalisasi *core value* dalam aktivitas perusahaan, sebagaimana ditegaskan oleh manager HRD:

Cara mengimplementasinya yaitu dengan mengadakan coaching, mentoring dan training kepada karyawan karena core value adalah proses memberikan penilaian atas kinerja kita sendiri sehingga dapat dilakukan dengan cara mentoring dan juga training-training. Juga disampaikan melalui tag line dari perusahaan yaitu extra

care “all about extra care” yang berlaku untuk seluruh karyawan. Care about colleagues, our guest, our customer, our responsibilities.

Hal tersebut di atas penting bagi perusahaan dalam rangka mengevaluasi efektivitas karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut ditegaskan oleh Manager HRD:

Kita lihat dari over all revenue income yang diperoleh. Kita lihat apakah tujuan kita tercapai atau tidak. Kita juga mengukur dari tingkat kepuasan customer yang dilihat dari trip advisor jadi tamu-tamu yang menginap di hotel dengan bebas mengungkapkan pengalaman mereka selama tinggal di Clarion, mereka akan tulis di sana seperti apakah Clarion itu dan trip advisor management yang ada di Singapur akan memberikan ranking untuk hotel kita berdasarkan komen yang masuk ke trip advisor jadi setiap hari staff GRO mendatangi tamu untuk mengisi kuesioner mengenai servisnya kita, dari kuesioner itu kami kirimkan ke trip advisor kemudian trip advisor akan mengolah kembali sehingga komen-komen tersebut yang nanti akan menentukan kita ada di ranking ke berapa. Clarion pernah menempati ranking 1 dari seluruh hotel yang ada di Makassar. Jadi kita mengukurnya dari pelayanannya kita bagaimana, rasa makanannya bagaimana, fasilitas di kamar seperti apa, keamanannya bagaimana, semua dipertimbangkan.

Pentingnya Penentuan Target Hasil dan Evaluasi Berkala

Pimpinan Grand Clarion Hotel Makassar menjelaskan bahwa aspek penting lain dalam mewujudkan SPM ialah proses perencanaan hasil melalui beberapa mekanisme, misalnya target hasil selama setahun anggaran dan enam bulanan. Rencana dan target-target ini menjadi tanggung jawab seluruh komponen yang terkait dalam perusahaan dan akan dievaluasi secara berkala. Hasil evaluasi digunakan oleh manajemen untuk memberikan pertimbangan banyak hal terkait dengan prestasi masing-masing manajer, sebagaimana dikonfirmasi oleh manajer HRD:

Manajemen atau accounting akan membuat budget dalam setahun sekian kemudian per tiga bulan budgetnya akan kita bahas. Sebenarnya setiap bulan kita bahas dalam profit and loss meeting di situlah kita akan melihat figur pencapaian kinerja per departemen setiap bulannya sampai di mana. Tapi untuk menargetkan sebuah perencanaan langsung dibuat dalam satu tahun itu untuk budget perusahaan. Dalam setahun di breakdown lagi menjadi per bulan berapa Januari berapa targetnya, setiap bulan itu akan dibahas. Contoh, Januari kita pencapaiannya hanya sekian, bulan Februari ternyata over budget, dalam artian kita ada laba di sana. Setiap bulan berbeda-beda targetnya tapi secara keseluruhan dalam satu tahun ada budget besarnya misalnya sekian miliar. Dari sekian miliar ini kemudian di breakdown per bulannya. Untuk bulan puasa budget juga kecil karena event akan berkurang, mulai bulan September, Oktober, November, dan Desember budget agak meningkat karena acara pemerintahan biasanya pada bulan-bulan ini, 80% acara yang diadakan di Clarion adalah dari pemerintahan, kementerian, dinas, duta besar, dan pihak-pihak pemerintahan lainnya.

Hal di atas diamini oleh beberapa manajer, misalnya manajer akuntansi dan keuangan serta supervisor yang juga dimintai keterangan dalam menjelaskan hal di atas, sebagaimana disampaikan manajer HRD berikut ini:

Semua departemen head dipimpin oleh general manager dan financial controller. Kita melihat dari figure setahun sebelumnya pencapaiannya berapa sehingga budget tahun ini akan dibuat berdasarkan pencapaian tahun lalu seperti bulan Januari tahun lalu tinggi atau over budget, berarti tahun ini bisa sedikit di atas budget tahun lalu tapi semuanya harus atas dasar diskusi seluruh departemen head.

Penjelasan manajer HRD di atas diperkuat oleh pernyataan manajer akuntansi dan keuangan:

... biasanya dilakukan rapat akhir tahunan dimana BOD, departemen head dan manajemen-manajemen yang terkait semuanya ikut dalam meeting, kemudian dari sana sudah mulai menyusun budget dan anggaran dana wujud pencapaian kinerja tersebut diukur...melihat dari occupancy, revenue juga, GOP, dan tingkat AR.

Penjelasan yang kurang lebih sama disampaikan oleh salah seorang supervisor:

Kalau penyusunan anggaran sendiri itu saya kurang mungkin bisa langsung di tanyakan sama bagian finance-nya nantiii..ehm... wujud pencapaian kinerja diukur, profit dan laba jadi inidikatornya. Itu kalau profit sama laba meningkat maka kinerjanya juga ikut meningkatkan. Kalau perencanaan jangka menengah atau tahunan kayaknya susah dijawab tapi kalau dalam setiap meeting bulanan biasanya kita sudah rencanakan dalam beberapa bulan ke depan program apa yang kita mau adakan buat daya tarik kan...iy...daya tariknya seperti apa ya, Bu? Kayak macam event – event payment, cooking class,dan lain-lain menjadi daya tarik sendiri, owh daya tarik ...eehhh jadi bagaimana cara kita supaya panggil sebanyak –banyaknya customer datang ramaikan hotel dan lain–lain.

Secara operasional perencanaan yang telah ditetapkan melalui target penganggaran yang telah ditetapkan dilimpahkan kepada masing-masing bagian atau departemen dan selanjutnya sampai pada tingkat karyawan, sebagaimana dituturkan oleh manajer HRD berikut ini:

Secara umum, karyawan ditargetkan untuk memberikan pelayanan yang sangat baik. Target kinerja berupa angka biasanya diterapkan kepada sales marketing jadi setiap bulannya mereka harus mencapai sekian miliar. Hal serupa juga diterapkan kepada beberapa departemen seperti front office harus mencapai sekian rupiah dan food and beverage (FNB) department yang terdiri dari 10 outlet juga harus mencapai target yang ditetapkan manajemen. Contohnya, kesepuluh outlet harus mencapai 1 miliar maka dalam satu bulan itu apakah mereka bisa mencapai target tersebut atau kurang. Kalau kurang, mengapa? Pasti ada penyebabnya. Mungkin karena event yang diadakan kurang atau pada saat bulan puasa. Sales juga seperti begitu. Setiap sales harus mencapai sekian miliar dari target yang diberikan manajemen contohnya berapa wedding dalam setahun itu di-break down lagi ke dalam sebulan harus ada berapa wedding, berapa social event lainnya, seperti birthday party, prom night, dan meeting. Targetnya seperti itu.

Pernyataan manajer HRD di atas dikonfirmasi oleh manajer akuntansi dan keuangan:

Dari sisi departemen keuangan dilihat dari laporan seperti seberapa lama mengerjakan laporan dalam satu bulan.

Dalam rangka mencapai target hasil yang direncanakan, beberapa mekanisme yang dilakukan manajemen untuk mengarahkan karyawan dalam mencapai hasil/ target kinerja misalnya memberikan motivasi dan pelatihan kepada karyawan, sebagaimana disebutkan oleh manajer HRD berikut ini:

Kita adakan training service, training self sense of belonging, English class agar mereka dapat memberikan servis yang lebih baik bagi customer. Setiap bulan training manager (Human Resources Development/ HRD) meminta kepada semua departemen untuk mengirimkan jadwal internal training mereka, trainingnya itu berupa daily activity karyawan yang perlu dire-training lagi kepada karyawan karena biasanya karyawan kalau sudah lama tidak di-training akan lupa. CCHR juga akan memberikan materi training yang bersifat general seperti bagaimana berperilaku yang baik di lingkungan pekerjaan, bagaimana menjaga kebersihan, bagaimana cara berkomunikasi yang baik pada customer.

Hal lain yang dilakukan misalnya memperjelas jenis dan bentuk pekerjaan serta penghargaan terhadap pencapaian kinerja yang dilakukan, seperti diungkapkan manajer akuntansi dan keuangan:

lebih diperjelaskan dari sisi job descriptionnya agar karyawan ngerti dan paham apa saja yang harus dikerjakan oleh si karyawan tersebut; kalau di clarion sendiri diberikan penghargaan per individu, yaitu melalui pemilihan karyawan terbaik tiap bulannya.

Terkait dengan penghargaan, salah satu supervisor menjelaskan,

Penghargaan terhadap karyawan atau kompensasi jadi clarion itu bukan cuman clarion malah seluruh hotel-hotel rata-rata itu punya cara yang untuk memberikan kompensasi ke karyawannya dimana sepuluh persen dari penghasilan

bersih hotel itu akan dibagi rata untuk semua atau keseluruhan stafnya” ...owh berarti sepuluh persennya itu dibagi kepada seluruh karyawan iya dari penghasilan bersih hotel....betul? ...iy betul ...dari penghasilan bersih hotel...iya dari penghasilan bersih secara dari keseluruhan setelah dikurangi pengeluaran dan lain-lain.

Mekanisme di atas juga didukung aspek lain yang dilakukan oleh manajemen yang memberikan kepastian kepada karyawan bahwa tindakan/perilaku karyawan mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan, sebagaimana dituturkan oleh manajer HRD berikut ini:

Kalau mereka salah, kita lakukan punishment. Contohnya jika karyawan terlambat datang walaupun satu menit akan dihukum, jadi kita menyeimbangkan antara reward dan punishment. Punishment untuk karyawan terlambat akan dihukum untuk membersihkan kantin, melayani karyawan lain makan, membersihkan loker atau menjadi steward selama dua jam. Setiap bulan jumlah dan karyawan yang terlambat berbeda-beda. Tujuan kita yaitu memberikan efek jera dan efek sosial kepada karyawan seperti mereka dilihat mengepel lantai, membersihkan meja di kantin, atau mencuci piring, kan ada efek sosialnya, faktor psikologi yang akan membuat mereka rasa malu sehingga supaya tidak malu berarti ke depannya jangan terlambat.

Proses-proses di atas juga didukung oleh proses rekrutasi karyawan yang memberikan kepastian bahwa perusahaan mendapat karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan bidangnya, seperti dinyatakan manager HRD:

Menjaring karyawan pastinya melalui interview. Interview pertama melalui user-nya langsung, yaitu departemen bersangkutan. Contoh kepala accounting membutuhkan karyawan, HRM mencarikan pegawai dan memberikan kepada kepala accounting calon-calon karyawan tersebut untuk melakukan interview terlebih dulu karena nantinya si calon karyawan tersebut akan berinteraksi langsung dengan kepala accounting. Jika kepala accounting sudah oke, maka akan dikembalikan kepada HRM untuk dilakukan interview kembali mengenai administrasi. Terkadang juga di-interview oleh general manager (GM) untuk

posisi manajer ke atas, tapi untuk level di bawah manajer cukup sampai kepala departemen dan HRM saja.

Hal tersebut dibenarkan oleh manajer akuntansi dan keuangan berikut:

dari posisi khusus seperti ini biasanya clarion mencari karyawan melalui job fair. Setelah itu, kami akan menyaring berdasarkan latar belakang mereka dan experience mereka, selanjutnya untuk terus meningkatkan kemampuan, karyawan ditraining tiap bulan.

Keseluruhan proses di atas juga sangat didukung oleh proses tata kelola, peraturan, dan standar serta prosedur dalam aktivitas karyawan. Hal-hal tersebut dilakukan melalui wujud struktur organisasi dan deskripsi kerja masing-masing departemen dan karyawan, seperti dinyatakan manajer akuntansi dan keuangan:

di hotel itu banyak departemen-departemen, kali ini dijelaskan dari sisi departemen keuangan, jadi di keuangan itu terdapat financial controller, saya sendiri sebagai chief accounting, AR, AP, dan cost controller. Bagaimana prosedur kerja diatur/peraturan perusahaan/SOP, dan lain-lain.....saat wawancara dengan karyawan sudah dijelaskan sejak awal yaitu apa saja pekerjaan mereka, peraturannya sebuah perusahaan.

Hal di atas ditegaskan kembali oleh manajer HRD yang menyatakan bahwa

masing-masing departemen memiliki organization chart-nya. Seperti di HRD, HRM merupakan level paling atas, di bawahnya ada HR officer, training manager dan admin. Di kitchen, mulai dari executive chef hingga staff (tingkatan jabatan pada kitchen sangat banyak); di accounting yang paling atas financial controller, di bawahnya ada bookkeeper hingga staff (sambil menunjukkan gambar struktur organisasi secara umum)...."Prosedur kerja kita berdasarkan SOP. Masing-masing departemen memiliki buku panduan yang dikeluarkan oleh Phinisi Hospitality. Di sini sudah ditetapkan oleh head office of Phinisi Hospitality Indonesia, contohnya untuk SOP bagian Human Resources (HR) and security meliputi job desc HRM seperti apa, chief security seperti apa; jika melakukan interview hal apa yang harus dilakukan seorang HRM, jika mem-

PHK seperti apa prosedurnya, dan ini juga tertuang dalam PKB yang disahkan oleh dinas ketenagakerjaan kota Makassar. Seluruh karyawan bekerja berdasarkan PKB. Aturan-aturan dibuat berdasarkan UU Ketenagakerjaan yang dicopy paste ke dalam PKB sehingga setiap peraturan yang dibuat tidak akan keluar dari UU ketenagakerjaan seperti dalam setahun berapa hari cuti pegawai, bagaimana cara pembagian THR jika pegawai belum sampai setahun maka akan dihitung secara proporsional, bagi karyawan yang merayakan hari raya apakah mendapatkan THR atau tidak. Jadi, buku SOP ini merupakan guideline untuk melakukan pekerjaan sehari-hari. Demikian halnya di departemen lainnya, seperti di accounting, kepala accounting berpegangan pada SOP khusus financial and accounting.

PEMBAHASAN

Suatu perusahaan memerlukan SPM untuk memberikan kepastian dan mendorong perilaku karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Adapun hasil analisis yang dilakukan mengenai penerapan SPM pada Aston Makassar Hotel & Convention dan Clarion Hotel & Convention adalah sebagai berikut.

Walaupun implementasinya dilakukan dengan cara berbeda, semua mengarah pada satu tujuan, yaitu memberikan dorongan dan kepastian bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai.

Pengendalian Budaya sebagai Awal Pertimbangan Pengimplementasian SPM

Pengendalian budaya merupakan bentuk pengendalian manajemen yang dilakukan oleh suatu kelompok kepada individu sehingga perlu dilakukan pemantauan satu sama lain. (Merchant & Van der Stede, 2014). Pengendalian budaya ikut berperan dalam mengarahkan perilaku manusia karena dapat membuat seluruh karyawan memiliki persepsi yang sama tentang nilai dan kepercayaan yang akhirnya mereka dapat membangun komitmen yang tinggi untuk perubahan perusahaan ke arah yang lebih baik. Pengendalian budaya dapat diterapkan melalui kode etik, visi dan misi, serta tata nilai (Merchant & Van der Stede, 2014). Daromes dan Ng (2015) serta Daromes (2016) menjelaskan bahwa argumentasi untuk menjelaskan bagaimana seseorang memiliki tata nilai (*value*), sikap (*attitude*), serta perilakunya (*behaviors*) secara teoretis dijelaskan oleh teori

sistem keyakinan (*beliefs system theory*) yang dibangun oleh Rokeach (1986). Teori itu menjelaskan bahwa nilai, sikap, dan perilaku saling berinteraksi berdasarkan sistem keyakinan yang telah dibangun dalam suatu organisasi. Sistem keyakinan (*beliefs system*) tersebut digunakan sebagai kerangka atau peta yang menuntun kognisi dan proses motivasi yang dinyatakan dalam perilaku seseorang dalam suatu organisasi.

Hal tersebut telah dilakukan oleh Hotel Aston. Pengendalian budaya diwujudkan melalui pemahaman terhadap visi dan misi, kode etik, dan memiliki aturan-aturan tertentu, seperti *golden rule* dan peraturan perusahaan. Dikatakan oleh informan bahwa setiap tahun Hotel Aston melakukan penyegaran visi dan misi, tujuan perusahaan sehingga karyawan sudah sangat memahami dengan matang. Dalam memberikan pelayanan yang baik kepada tamu, Hotel Aston selalu berpegang teguh pada kredonya, yaitu *Delightful Moments of Heartfelt Service*. Selain itu, berdasarkan hasil pengamatan, Hotel Aston juga menerapkan *mission statement* yang di dalamnya berisi *ten step of 'Aston' service*.

Pada bagian yang lain, Grand Clarion Hotel and Convention mengimplementasikan sistem pengendalian melalui internalisasi nilai utama perusahaan melalui *core value*. Grand Clarion Hotel and Convention Makassar melalui visi perusahaan dan terutama melalui implementasi *core value* perusahaan. Mekanisme yang dilakukan perusahaan dalam mengimplementasinya adalah melalui internalisasi *core value* dalam aktivitas perusahaan, yaitu dengan mengadakan *coaching*, *mentoring*, dan *training* kepada karyawan karena *core value* adalah proses memberikan penilaian atas kinerja kita sendiri sehingga dapat dilakukan dengan cara *mentoring* dan juga *training*. Juga disampaikan melalui *tag line* dari perusahaan, yaitu *extra care "all about extra care"* yang berlaku untuk seluruh karyawan. *Care about colleagues, our guest, our customer, our responsibilities*.

Merchant & Van der Stede (2014) berpendapat bahwa pengendalian budaya dapat diterapkan pula melalui rotasi karyawan. Hotel Aston melakukan rotasi karyawan apabila suatu departemen membutuhkan karyawan dan ada karyawan tertentu yang dianggap memiliki potensi untuk mengisi posisi tersebut.

Selain itu, karyawan yang sedang hamil dapat dirotasikan ke departemen yang berada di *back office*, dan karyawan yang dinilai sudah kurang optimal dirotasikan ke departemen lain dengan harapan karyawan tersebut dapat menemukan kemampuan yang sesungguhnya.

Pada saat melakukan pengamatan (observasi), ditemukan banyak jenis seragam yang digunakan oleh karyawan. Seragam tersebut menunjukkan masing-masing asal departemen, dari warna seragam dengan desainnya dilengkapi dengan *name tag* di dada kiri. Para karyawan tampil dengan sangat rapi dan menarik. Di setiap ruang kerja setiap departemen pun terpajang visi dan misi serta *golden rules* Hotel Aston yang dibingkai hitam polos. Selain itu, interior pada Hotel Aston didesain dengan gaya yang megah dan modern dengan kebersihan yang sangat terjaga sehingga menciptakan suasana yang nyaman bagi para tamunya. Hal tersebut disebut pengaturan fisik oleh Merchant & Van der Stede (2014).

Dari hasil analisis terhadap SPM, baik pada Hotel Aston maupun Grand Clarion Hotel and Convention Makassar, pengendalian budaya memengaruhi semua elemen pengendalian dalam perusahaan. Hal itu dilihat dari adanya penerapan visi dan misi, kode etik, peraturan perusahaan, credo, *golden rules*, dan sebagainya yang dimiliki kedua hotel. Tujuan atau target perusahaan (pengendalian hasil) dimuat dalam visi dan misi, tindakan atau perilaku anggota yang diharapkan (pengendalian tindakan) diatur dalam kode etik, kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dengan baik (pengendalian personel). Para karyawan pada kedua hotel selalu berpegang teguh pada kredonya dalam memberikan momen menyenangkan dengan layanan sepenuh hati, maka karyawan harus memahami *job description* masing-masing. Pengendalian budaya itulah yang menjadi pilar utama dalam mengatur dan menggerakkan semua elemen SPM komprehensif.

Untuk mendukung penerapan SPM secara operasional, kedua hotel juga menerapkan sistem pengendalian hasil. Pengendalian hasil yang dikemukakan Merchant & Van der Stede (2014) merupakan pengendalian terhadap perilaku karyawan dengan mendefinisikan dengan baik apa yang diharapkan perusahaan,

sehingga semua tindakan anggota perusahaan sejalan dengan hasil yang diinginkan. Kedua hotel mendefinisikan hasil yang diharapkan melalui *business plan* atau *action plan* yang berisi perencanaan program dan efisiensi target. Namun, secara umum, target mengacu pada visi dan misi hotel.

Menurut Merchant & Van der Stede (2014), tahapan dalam mengimplementasikan pengendalian hasil ialah mengukur hasil kinerja dan menentukan target karyawan. Dengan demikian, efektivitas dari hasil tujuan tersebut diukur dengan melihat tingkat *occupancy* dan tingkat *revenue* dari tahun ke tahun. Selain itu, digunakan pula *Revinat Analysis Report* sebagai alat ukur yang digunakan untuk menganalisis sistem *online*. Kedua hotel sebagai objek penelitian selalu berdedikasi penuh dalam melayani tamunya. Tingkat kepuasan yang tinggi dari para tamu menjadi target bagi karyawan agar senantiasa dapat memberikan kepuasan dalam pelayanan kepada tamu hotel sehingga tingkat *occupancy* dapat meningkat. Setiap hasil kinerja karyawan selalu dievaluasi melalui *Annual Appraisal Report* setiap tahunnya dan melakukan perbandingan antara tahun sekarang dan tahun sebelumnya. Karyawan yang hasil kerjanya dinilai baik akan dilanjutkan kontraknya, sedangkan karyawan yang hasil kerjanya buruk akan menjadi pertimbangan untuk tidak dilanjutkan kontrak.

Merchant & Van der Stede (2014) berpendapat bahwa pengendalian hasil yang efektif berkaitan dengan motivasi. Adanya imbalan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja dengan baik dalam mendapatkan hasil yang diinginkan. Perusahaan selalu memberikan apresiasi kepada karyawan dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang dianggap berprestasi seperti *best employee*, *best reception*, dan *best bartender*. Penghargaan yang diberikan dapat berupa komplimen, yaitu sertifikat, *voucher* menginap, *voucher* makan, *fresh money* bahkan diberikan *tour* dengan tiket pesawat dan hotelnya disediakan oleh perusahaan tergantung pada prestasi yang diraih.

Selain memberikan penghargaan, perusahaan juga melakukan promosi atas kualitas kinerja karyawan yang dianggap berprestasi, layak, dan memberikan dampak positif. Pengendalian hasil yang diimplementasikan oleh Hotel Aston dapat dikatakan telah memenuhi kriteria sesuai dengan yang diungkapkan oleh

Merchant & Van der Stede (2014). Perusahaan dapat menentukan hasil yang diinginkan, adanya upaya terhadap tindakan karyawan sehingga dapat dikendalikan dan memberikan pengaruh yang besar terhadap keterlibatannya dalam memberikan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, Hotel Aston telah mampu mengukur efektivitas hasilnya.

Sebuah hasil atau target yang diinginkan perusahaan dengan menjalankan pengendalian hasil tentu harus sejalan dengan tindakan atau perilaku anggotanya. Tindakan atau perilaku anggota tersebut termasuk bagian dari elemen pengendalian tindakan. Menurut Merchant & Van der Stede (2014), pengendalian tindakan merupakan salah satu elemen pengendalian untuk memastikan karyawan bertindak sesuai dengan yang diinginkan perusahaan dalam mencapai tujuan, maka diperlukan pengawasan terhadap karyawan. Hasil pengawasan inilah yang dapat digunakan oleh manajemen dalam menentukan tindakan yang akan diambil.

Merchant & Van der Stede (2014) membagi pengendalian tindakan dalam empat bentuk, yaitu pembatasan perilaku, penilaian pratindakan, akuntabilitas tindakan, dan redundansi. Di dalam SPM perusahaan, terdapat pembatasan akses tertentu yang dianggap sangat penting. Pembatasan tersebut dapat memperkecil peluang terjadinya hal-hal yang tidak boleh dilakukan oleh karyawan. Pembatasan perilaku yang dikemukakan oleh Merchant & Van der Stede (2014) dibagi dua bentuk, yaitu pembatasan fisik dan administratif. Penggunaan *password* pada komputer dan pintu ruangan area kerja tertentu inilah yang merupakan pembatasan fisik yang digunakan oleh Hotel Aston. Hal itu diterapkan karena adanya informasi atau dokumen yang bersifat privasi, seperti informasi *budgeting* yang tidak boleh disentuh karyawan. Batasan itu tergantung pada jenis posisi atau jabatan. Setiap departemen mempunyai batasan akses, seperti ruang kerja departemen *accounting* dan departemen *sales* yang menggunakan *password* pada pintu masuknya.

Setiap tindakan yang akan diambil karyawan harus didasari dengan persetujuan dan konfirmasi terlebih dahulu dari atasan (pihak yang berwenang) dengan melalui beberapa proses seperti yang dikatakan oleh informan. Proses tersebut misalnya saat ingin mengorder barang, suatu departemen harus

memperoleh persetujuan dari beberapa pihak yang berwenang dengan bukti membubuhi tanda tangan; begitu juga pada saat karyawan ingin mengambil cuti harus menggunakan formulir dari HRD. Berdasarkan bentuk pengendalian tindakan yang dikemukakan oleh Merchant & Van der Stede (2014), hal tersebut merupakan penilaian pratindakan. Hal tersebut dilakukan oleh perusahaan agar tindakan karyawannya dapat ditelusuri.

Sistem pengendalian menuntut karyawan agar bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan mereka, maka perlu ditentukan dan dikomunikasikan tindakan apa saja yang dapat diterima karyawan, mengamati yang terjadi, serta memberikan imbalan atau hukuman atas tindakan tersebut (Merchant & Van der Stede, 2014), yang disebut akuntabilitas tindakan. Berkaitan dengan hal tersebut, dari hasil wawancara dengan informan, perusahaan menuntut karyawan agar dapat memahami dengan baik *job description* mereka, dan *golden rule* perusahaan yang merupakan prosedur dan kebijakan yang berisi poin utama apa yang mereka harus lakukan sehingga inilah yang menjadi pedoman dalam bekerja. Adanya kode etik dan peraturan perusahaan juga berfungsi untuk mengatur tingkah laku pimpinan dan karyawan.

Bentuk pengendalian tindakan yang berikutnya adalah redundansi. Redundansi merupakan pemberian tugas yang lebih banyak dari biasanya. Dikatakan oleh Merchant & Van der Stede (2014) bahwa diperlukan karyawan cadangan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan memuaskan. Hotel Aston juga mendelegasikan lebih dari satu atau dua orang. Akan tetapi, setiap *leader* mempunyai konsekuensi untuk sanggup mengerjakan sesuatu meskipun tugasnya berat. Untuk kelancaran aktivitas perusahaan, apabila ada karyawan atau pimpinan yang berhalangan hadir, akan dilakukan *back up* tertentu secara teknis mengenai operasional. *Back up* ini tidak berlaku pada fasilitas penting yang dianggap bersifat rahasia, seperti data *budgeting* perusahaan.

Berdasarkan pengendalian tindakan yang diuraikan di atas, pengendalian tindakan yang dilakukan oleh perusahaan tentunya berhubungan dengan *self monitoring* anggota perusahaan yang memerlukan kesadaran atau kemauan dari diri sendiri untuk melakukannya. Pengendalian tindakan memengaruhi elemen

pengendalian personel karena segala bentuk tindakan karyawan dengan hasil yang memuaskan tentu berasal dari keyakinan dalam memercayai kemampuannya untuk mengerjakan tugas yang diberikan. Merchant & Van der Stede (2014) berpendapat bahwa pengendalian personel merupakan pengendalian manajemen yang dapat membangkitkan kemauan karyawan untuk mengendalikan dan memotivasi diri mereka. Dalam penelitian ini, perusahaan sudah menerapkan pengendalian personel karena dari hasil wawancara dengan informan dikatakan bahwa meskipun tidak diberikan insentif untuk pekerjaannya, karyawan tetap loyal bekerja. Loyalitas bagi karyawan bukan berasal dari insentif saja, tetapi dari sisi pengakuan dan perlakuan perusahaan terhadap karyawannya.

Terdapat pula hubungan antarelemen pengendalian. Dalam pengendalian hasil, bagi karyawan yang mencapai target tentunya akan diberikan penghargaan. Adanya penghargaan tersebut dapat memicu atau memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dengan hasil yang memuaskan untuk dapat memperoleh penghargaan tersebut. Hal itu secara tidak langsung ikut memengaruhi pengendalian personel karena karyawan dapat termotivasi dalam bekerja.

Penerapan pengendalian personel yang dikemukakan oleh Merchant & Van der Stede (2014) ini dapat dilakukan melalui seleksi dan penempatan, pelatihan, dan desain pekerjaan. Hal itu sudah sesuai dengan SPM yang diterapkan perusahaan. Dari hasil wawancara terbukti bahwa perusahaan telah menerapkan sistem pengendalian personel.

Dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan, perusahaan memilih karyawan yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan dan dianggap layak dalam proses *recruitment*. Aspek etika dan moralitas menjadi salah satu syarat dalam mempertimbangkan kandidat. Selain itu, dilakukan pula *reference check* pada tempat kerja sebelumnya. Penempatan karyawan pun disesuaikan dengan kemampuan karyawan tersebut. Informan mengatakan bahwa perusahaan memberikan kepercayaan kepada kemampuan karyawan, tetapi apabila suatu saat terjadi ketidaksesuaian antara *job* dan *skill*, akan diberikan instruksi dari atasan.

Sistem Pengendalian Manajemen Komprehensif dan Realitas Kontigensi

Realitas kontigensi dari suatu SPM mendorong pemahaman SPM perlu dilihat dalam sebuah paket. Ada sejumlah alasan mengapa SPM termasuk dalam sistem pengendalian mutu internal. Hal itu perlu dilihat secara komprehensif. SPM tidak beroperasi secara terpisah serta fokus utama dari teori SPM adalah bagaimana merancang sistem tersebut untuk menghasilkan hasil yang diinginkan. Pemahaman yang lebih luas dari sistem sebagai sebuah paket dapat memfasilitasi pengembangan teori lebih baik tentang bagaimana merancang berbagai pengendalian untuk mendukung tujuan organisasi, aktivitas pengendalian, dan mendorong kinerja organisasi.

Definisi yang lebih jelas mengenai parameter SPM ialah SPM sebagai paket karena sistem pengendalian tidak menjalankan pemisahan. Malmi dan Brown (2008) menjelaskan lima jenis pengendalian dalam tipologi: perencanaan, *cybernetic*, penghargaan dan kompensasi, pengendalian administratif, dan budaya.

Perencanaan adalah bentuk pengendalian *ex ante* (Flamholtz *et al.*, 1985). *Pertama*, menetapkan tujuan bidang fungsional organisasi, sehingga mengarahkan upaya dan perilaku. *Kedua*, menyediakan standar yang harus dicapai dalam kaitannya dengan tujuan, dan menjelaskan tingkat upaya dan perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi. Selanjutnya, perencanaan dapat memungkinkan koordinasi melalui menyelaraskan serangkaian tujuan di seluruh bidang fungsional organisasi; dengan demikian, mengendalikan kegiatan kelompok dan individu untuk memastikan mereka sejalan dengan hasil organisasi yang diinginkan.

Selanjutnya, pengendalian *cybernetic*. Terdapat lima karakteristik pengendalian *cybernetic* (Green & Welsh, 1988). *Pertama*, ada langkah-langkah yang memungkinkan kuantifikasi fenomena, aktivitas atau sistem yang mendasari. *Kedua*, ada standar kinerja atau target yang harus dipenuhi. *Ketiga*, ada proses umpan balik yang memungkinkan perbandingan hasil dari kegiatan dengan standar. Analisis varians yang timbul dari umpan balik ini adalah aspek keempat dari sistem kendali *cybernetic*. *Kelima* adalah kemampuan untuk memodifikasi perilaku sistem atau aktivitas yang mendasarinya.

Tipe pengendalian selanjutnya ialah pengendalian penghargaan dan kompensasi. Bonner dan Sprinkle (2002) menyatakan bahwa sistem penghargaan dan kompensasi berfokus pada memotivasi dan meningkatkan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi dengan mencapai kesesuaian antara tujuan dan kegiatan mereka dengan organisasi. Argumen dasarnya ialah penghargaan dan kompensasi menyebabkan peningkatan upaya dibandingkan dengan tidak adanya imbalan dan kompensasi yang dinyatakan secara eksplisit.

Selanjutnya, terkait pengendalian administratif. Sistem pengendalian administratif mengarahkan perilaku karyawan melalui pengorganisasian individu dan kelompok, pemantauan perilaku. Malmi dan Brown (2008) menyatakan bahwa terdapat tiga kelompok pengendalian administratif: desain dan struktur organisasi, struktur tata kelola dalam perusahaan, serta prosedur dan kebijakan. Desain organisasi dapat menjadi perangkat pengendalian yang penting, karena dengan menggunakan tipe struktural tertentu, suatu organisasi dapat mendorong jenis-jenis kontak dan hubungan tertentu. Tata kelola mencakup garis wewenang dan akuntabilitas formal serta sistem yang ada untuk memastikan fungsi dan unit organisasi mengoordinasikan kegiatan mereka baik secara vertikal maupun horizontal. Rapat dan jadwal pertemuan, misalnya, membuat agenda dan *deadline* yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Penggunaan kebijakan dan prosedur merupakan pendekatan birokrasi untuk menentukan proses dan perilaku dalam suatu organisasi. Kebijakan dan prosedur mencakup pendekatan seperti prosedur dan praktik operasi standar dan aturan dan kebijakan.

Paket sistem pengendalian komprehensif selanjutnya adalah budaya. Flamholtz *et al.* (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "himpunan nilai, keyakinan dan norma sosial yang cenderung dibagikan oleh anggotanya dan, pada gilirannya, memengaruhi pikiran dan tindakan mereka". Dampak nilai-nilai pada perilaku dilembagakan melalui sistem keyakinan (Simons, 1994; Daromes & Ng, 2015; Daromes, 2016).

Hasil analisis penerapan SPM komprehensif pada Aston Makassar Hotel & Convention Center dan Grand Clarion Hotel and Convention dapat digambarkan pada tabel 4.1., sesuai dengan pola sebagai berikut:

Pesan utama yang disampaikan Tabel di atas adalah awal pertimbangan suatu SPM sebagai pengendalian budaya (*cultural control*) yang merupakan bentuk pengendalian manajemen yang dilakukan oleh sebuah kelompok kepada individu sehingga perlu dilakukan pemantauan satu sama lain dalam wujud visi-misi perusahaan, tata nilai, dan komponen-komponen lainnya. *Cultural control* akan mengikat secara emosional akan kesatuan karyawan dan perusahaan. Komponen *cultural control* selanjutnya bekerja dalam mekanisme pengendalian yang lainnya dalam suatu bentuk sistem pengendalian secara komprehensif atau dalam suatu paket sistem pengendalian manajemen.

Tabel 4.1.
Sistem Pengendalian Manajemen Komprehensif pada Aston Makassar Hotel & Convention Center dan Grand Clarion Hotel & Convention

Cultural Controls			
<i>Vision & Mission, Core Value, Company Regulation, Golden Rules, Code of Ethics, Credo, T-Shirt, Slogans</i>			
Result Controls	Cybernetic Controls	Action Controls	Personnel Controls
<i>Action plan/ business plan, Revinat Analysis Report, Auditing, Annual Appraisal Report, Briefing</i>	<i>Budgeting, Profit and Loss, Managerial Review, Management Appraisal</i>	<i>Password access, Limitation of Authority, Job Description, General Staff Meeting, Training Hours Minimal</i>	<i>Training Development, Team Work, Recruitment Terms</i>
Administrative control			
<i>SOP, Peraturan, Deskripsi Pekerjaan</i>			
<i>Model yang dikembangkan sesuai dengan tujuan penelitian ini.</i>			

5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Aston Makassar Hotel & Convention Center dan Grand Clarion Hotel & Convention Makassar, walaupun dengan cara dan mekanisme yang berbeda, keduanya memiliki mekanisme sistem pengelolaan pengendalian manajemen secara komprehensif yang digunakan untuk memastikan dan mendorong tercapainya tujuan perusahaan.

Pemaknaan SPM komprehensif yang dimaksud dalam penelitian ini melalui pemaknaan model yang mengandung empat elemen pengendalian sebagaimana yang dikembangkan oleh Merchant dan Van der Stede (2014), yaitu pengendalian hasil, pengendalian tindakan, pengendalian personel, dan pengendalian budaya, ataupun pengendalian model komprehensif sebagaimana dikembangkan oleh Malmi dan Brown (2008).

Pertimbangan awal dari seluruh rangkaian SPM pada kedua hotel ini ialah pengendalian budaya yang tercermin dalam visi-misi, *core value*, budaya organisasi, dan kekhasan perusahaan yang merupakan bentuk pengendalian manajemen yang dilakukan oleh sebuah kelompok kepada individu sehingga perlu dilakukan pemantauan satu sama lain. Pengendalian budaya ikut berperan dalam mengarahkan perilaku manusia karena dapat membuat seluruh karyawan memiliki persepsi yang sama tentang nilai dan kepercayaan yang akhirnya mereka dapat membangun komitmen yang tinggi untuk perubahan perusahaan ke arah yang lebih baik.

Nilai-nilai tersebut sebagai dasar pertimbangan yang digunakan oleh kedua hotel untuk menggerakkan seluruh potensi yang dimilikinya. Selanjutnya, potensi dan nilai-nilai ini perlu dipahami serta diimplementasikan secara utuh/komprehensif bersama dengan mekanisme pengendalian yang lainnya agar kedua hotel ini dapat mencapai visi-misinya serta tujuan yang telah ditetapkan. Keadaan itu menjadikan kedua hotel memiliki keunggulan daya saing, setidaknya di Kota Makassar.

Saran

Aston Makassar Hotel & Convention Center dan Grand Clarion Hotel & Convention Makassar diharapkan tetap mempertahankan SPM yang diterapkan pada saat ini. Dengan demikian, hal itu dapat menjadi dasar bagi Aston Makassar Hotel & Convention Center dan Grand Clarion Hotel & Convention Makassar untuk bertahan menghadapi persaingan kompetitif yang tinggi dalam bisnis perhotelan.

DAFTAR REFERENSI

- Abernethy, M.A., Chua, W. (1996). Field study of control system 'Redesign': The impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569–606.
- Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F. G.H., Kraus, K., Nilsson, G. (2014). *Management control systems*. McGraw-Hill Education
- Alvesson, M., Karreman, D. (2004). Interfaces of control, technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting Organizations and Society*, 29, 423–444.
- Bonner, S.E., Sprinkle, G.B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting Organizations and Society*, 27(4/5), 303–345.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, 16-35.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168.
- Daromes, F. E., & Ng, S. (2015). Embedding core value into the internal quality assurance systems in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 660-664. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.096>
- Daromes, F. E. (2016). 'Strengthening beliefs systems on the development and implementation internal quality assurance systems.' In C. Coleman (Eds.), *Quality assurance: Analysis, methods and outcomes* (pp 69-80). Nova Science Publishers, Inc., USA <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194770943>
- Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 3-25.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 47.
- Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A., (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society*, 10(1), 35–50.
- Green, S., Welsh, M., 1988. Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13(2), 287–301.
- Hayes, D. C. (1977). The contingency theory of managerial accounting. *Accounting Review*, 22-39.

- Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2008). A control framework: Insights from evidence on lean accounting. *Management Accounting Research, 19*(4), 301-323.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Developing organizations: Diagnosis and action*.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research, 19*(4), 287-300.
- Merchant, K., Van der Stede, W.A. (2016). *Management control systems*, 4th ed. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2014). *Sistem pengendalian manajemen: Pengukuran kinerja, evaluasi, dan insentif*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Moehariono. (2014). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Cetakan Kedua, Edisi Revisi. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society, 5*(4), 413-428.
- Rivai, V., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package-A case study on control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research, 19*(4), 324-343.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Simons, R., 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal, 15*, 169–189.
- Simons, R. (1995). Levers of control. *How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School press, Boston, MA.
- Simons, R. (2000), *Performance measurement and control systems for implementing strategy: Text & cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Wibowo. (2012). *Manajemen kinerja*. Edisi ke-3. Jakarta: Raja Grafindo Persada

<http://news.rakyatku.com/read/89415/2018/02/26/2017-okupansi-hotel-berbintang-di-makassar-cukup-bersinar>

<http://traveling.bisnis.com/read/20170326/102/640436/industri-perhotelan-persaingan-di-makassar-kian-ketat>

https://www.agoda.com/id-id/destination/city/makassar-id.html?device=c&network=g&adid=244968261762&rand=8795458559998942657&expid=&adpos=1t3&site_id=1622894&tag=87a15e0f-c6bb-4277-845b-39348cacbf4&gclid=EAIAIQobChMI5c3hmq2R3AIVUCQrCh0nIAxsEAYAYAAEgK1ZPD_BwE