

**PENERAPAN NILAI-NILAI KEKRISTENAN DALAM IMPLEMENTASI  
*PERSONNEL* DAN *CULTURAL CONTROL* UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA PT. XYZ, DI SURABAYA**

**M. Catherine Handoko**

Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Surabaya

**Abstrak-** Penelitian ini bertujuan menguji teori sistem pengendalian manusia khususnya *personnel* dan *cultural control* pada badan usaha yang memasukkan nilai spiritualitas dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Nilai spiritualitas yang dipakai oleh badan usaha adalah nilai-nilai Kekristenan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan wawancara, observasi, dan analisis dokumen sebagai metode untuk mendapatkan data. Penelitian ini dapat mengetahui bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* yang diterapkan oleh badan usaha saat ini, dengan memasukkan nilai-nilai Kekristenan didalamnya. Pada saat penelitian ini ditemukan bagaimana cara manajemen membentuk *control* yang memasukkan nilai-nilai Kekristenan tersebut, sampai pada *reward* yang diberikan juga mengandung nilai-nilai Kekristenan. Pada penelitian ini dijelaskan bagaimana kelemahan dan kelebihan yang dapat timbul dengan adanya penerapan *personnel* dan *cultural control* yang telah dibuat oleh badan usaha dan bagaimana cara mengatasi masalah-masalah yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan.

**Kata kunci:** spiritualitas kerja, *personnel control*, *cultural control*, *manajemen control system*, kinerja karyawan

**Abstract** – This study aimed to test the theory of control systems in particular human, especially *personnel* and *cultural control* in enterprises that incorporate spiritual values in an effort to improve employee performance. Spiritual values which are used by enterprises to Christian values. This study used a qualitative approach using interviews, observations, and document analysis as a method to get the data. This research can determine about how the application of *personnel* and *cultural controls* are applied by the entities at this time, by incorporating Christian values in it. At the time of this study discovered how to establish management controls that incorporate the values of Christianity, until the reward is given also contains the values of Christianity. In this study, it explained how the advantages and disadvantages that may arise with the implementation of *personnel* and *cultural controls* that have been created by business entities and how to solve problems that can affect the performance of employees.

## **PENDAHULUAN**

Perilaku karyawan juga dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan spiritualitas setiap karyawan. Setiap badan usaha harus dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan psikologis dan spiritualitas para karyawannya. Menurut Bagir (2003), badan usaha yang ingin berhasil harus dapat memenuhi kebutuhan spiritualitas para karyawannya. Menurut Giacalone & Jurkiewicz (2005), spritualitas dalam pekerjaan didefinisikan sebagai kerangka kerja dari nilai-nilai budaya organisasi yang mendorong pengalaman para karyawan melalui proses bekerja, memfasilitasi perasaan lengkap dan bahagia. Neck dan Milliman (dalam Litzsey, 2003) mengemukakan bahwa spiritualitas dalam pekerjaan adalah tentang mengekspresikan keinginan diri untuk mencari makna dan tujuan hidup dan merupakan sebuah proses menghidupkan satuan set nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang oleh seseorang. Dengan kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa spriritualitas dalam pekerjaan adalah tentang mengeksresikan keinginan diri untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup dan merupakan sebuah proses menghidupkan serangkaian nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang oleh karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, analisis dokumen, serta mengkombinasikan ketiganya. Dalam tahap wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang dianggap dapat memberikan informasi dalam penelitian ini. Wawancara dilakukan dengan menggunakan metode *semi-structured* , yaitu dimana daftar pertanyaan terlebih dahulu disiapkan. Pertanyaan tersebut bisa berkembang dan bertambah sesuai dengan pelaksanaan wawancara.

Dalam tahap observasi dilakukan secara *non participant observer* , yaitu tidak terlibat sama sekali dengan aktivitas di PT. XYZ. Tujuan studi dari observasi hanyalah untuk melihat dan mengamati dari dekat aktivitas yang terjadi. Observasi ini

dilakukan pada saat jam kerja, hal ini dimaksudkan agar peneliti benar-benar mengetahui keadaan PT. XYZ yang sebenarnya.

Tahap analisis dokumen dilakukan untuk memperoleh tambahan informasi serta untuk memverifikasi data yang didapat pada tahap wawancara. Analisis dokumen juga termasuk pada struktur badan usaha maupun literatur yang berkaitan dengan topik penelitian misalnya melalui jurnal, buku teks, dan sumber-sumber lainnya.

Setelah memperoleh data, data tersebut akan dianalisa. Langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut: pertama, data mentah yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen akan ditranskrip menjadi catatan. Langkah kedua yaitu mengelompokkan data-data berdasarkan kategorinya (*Open coding*). Nantinya hasil yang didapat akan dikomunikasikan kembali kepada narasumber untuk klarifikasi dan mendapatkan interpretasi yang tepat. Langkah ketiga setelah mengelompokkan data tersebut lalu menghubungkan dengan konsep-konsep yang telah ada sebelumnya (*Axial coding*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

*Personnel* dan *cultural control* hanya dapat berjalan dengan baik, apabila karyawan terlibat aktif, mampu menjalankan tanggung jawabnya dengan baik, dan termotivasi untuk bekerja dengan baik tanpa membutuhkan *reward* dan *punishment* yang berlebihan.

*Personnel* dan *cultural control* juga memiliki kelemahan. Sehingga badan usaha tidak boleh memberikan kepercayaan kepada karyawan secara penuh. Setiap karyawan mempunyai kemungkinan untuk melakukan pelanggaran jika terdapat

kesempatan untuk melakukannya. Badan usaha yang terlalu fokus pada *personnel* dan *cultural control* dapat menimbulkan karyawan berkerja secara asal-asalan. Dengan adanya kelemahan tersebut, badan usaha juga harus mempertimbangkan *action* dan *result control* untuk menutupi kelemahan dari *personnel control*.

Kelemahan dan kelebihan sistem *personnel control* PT. XYZ adalah mendahulukan yang mempunyai kepercayaan sama, dan *placement* yang dilakukan tergantung pada posisi yang kosong. Kelemahan sistem *cultural control* PT. XYZ adalah keputusan pemimpin yang sering berubah-ubah, dan kedisiplinan karyawan. Kelebihan *cultural control* di PT. XYZ adalah adanya kerja sama antar karyawan dan hubungan interpersonal yang baik, hubungan kerja yang bersifat kekeluargaan, nilai-nilai Kristen sebagai motivator yang efektif, dan adanya bonus berdasarkan penilaian kinerja karyawan.

Dalam *selection and placement*, badan usaha perlu mempertimbangkan keobjektifan dalam memilih karyawan baru. Badan usaha perlu menaruh perhatian lebih kepada talenta, minat, dan kemampuan dari karyawan baru. Hal ini bisa dilihat dari hasil psikotes awal yang dilakukan saat psikotes calon karyawan. Dalam *training*, perlu adanya orientasi khusus bagi karyawan baru, karena setiap pribadi memiliki nilai masing-masing sehingga harus diseimbangkan dengan nilai-nilai perusahaan. Dengan adanya orientasi maka badan usaha dapat mengenalkan dan mengarahkan karyawan mengenai nilai-nilai badan usaha sehingga dapat terhindar dari masalah *lack of direction* dan *motivational problem*. Dalam *job design*, badan usaha bisa meminta *feedback* dari masing-masing karyawan untuk memastikan *job design* telah sesuai dengan motivasi dan kualifikasi karyawan. Dalam *codes of conduct*, badan usaha dapat mengingatkan karyawan tentang *core value* saat doa pagi secara intensif; selain itu juga diperlukan teladan dari pihak atasan (manajer dan pimpinan) sehingga karyawan dapat melaksanakan *core value* perusahaan. Perlu adanya *peripheral value* selain *core value*. *Core value* adalah nilai-nilai ideal yang

menjadi panduan moral bagi karyawan; sedangkan *peripheral value* membantu untuk mengarahkan karyawan dalam menjalankan kegiatan operasional. Dalam *group based reward*, badan usaha perlu mempertimbangkan adanya *group based reward* berdasarkan penilaian kinerja, untuk melakukan tugas-tugas khusus secara rutin. Dalam *Intraorganizational transfer*, badan usaha perlu selektif dan tepat dalam menerapkan *rolling* agar dapat menciptakan manfaat yang baik bagi badan usaha maupun karyawan. Dalam *physical and social arrangement*, Doa pagi dan kebaktian merupakan komponen budaya badan usaha yang paling efektif dan menunjukkan identitas badan usaha. Kedua komponen budaya ini perlu diefektifkan dengan lebih melibatkan karyawan secara aktif sehingga kegiatan-kegiatan tersebut tidak menjadi “hambar”. Dalam *tone of the top*, pemimpin perlu menjadi teladan tentang *core value*, serta menjaga keseimbangan *relationship* dengan para karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Setiap badan usaha harus dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan psikologis dan spiritualitas para karyawannya. Dengan memenuhi kedua kebutuhan tersebut maka karyawan suatu badan usaha dapat lebih loyal terhadap kelompoknya tersebut sehingga kinerja suatu badan usaha juga dapat semakin meningkat.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Alkitab. (2004). Jakarta: Lembaga Alkitab Indonesia

Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management – The New Realities*.  
London: Institute of Personnel and Development.

- Bagir, H. (2003). *Sejahtera Spiritual dan Financial*.2007, 30 September [online].  
Diunduh dari: [http://www.jalalcenter.com/index.php?option=com\\_content  
&task=view &id =147](http://www.jalalcenter.com/index.php?option=com_content&task=view&id=147)
- Bryant,L, D.A. Jones, and S.K.Widner.2004.” Managing Value Creation within the Firm:An examination of Multiple Performance Measures”, *Journal of Management Accounting Research*. Vol 10, 107-131
- Cummings, L.L. and Schwab, D.P. 1973. *Performance in Organizations: Determinants and Appraisal*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Giacalone, R. A. &Jurkiewicz, C. L. (2005). *Handbook of Workplace Sirituality and Organizational Performance*. Armonk: M.E. Sharpe.
- Irawan, P., dkk. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Press.
- King, S. M. (2007). Religion, Spirituality, and The Workplace: Challenges for Public Administration. *Public Administration Review*, 67, 1, 103-114.
- Kruse, D.L.1992. “ Provit Sharing and Productivity: Microeconomic Eviden from the United States”, *The Economic Journal*, January. 24-36
- Litzsey, C. (2003). *Spirituality in The Workplace and The Implications It Has on Employees and Organizations*. 2008, 29 Juli. [online]. Diunduh dari:  
<http://wed.siu.edu/public/departement/Litzsey%20paper.pdf>
- Marques, J.F. (2005). The Spiritual Worker an Examination of the Ripple Effect that Enchances Quality of Life in- and Outside the Work Environment. *Journal of Management Deveopment*, 25, 9, 884-895.ew

- Marques, J., dkk (2005). Spirituality Paloutzian, R. F. dan Park, C. L. 2005. *Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality*. New York: The Guilford press.
- Merchant, Kenneth A. , Van Der Stede, Wim A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. New Jersey : Prentice Hall
- Mondy, R.W. and Noe, R.M. 1990. *Human Resource Management 4<sup>th</sup> Edition*. USA: Allyn and Bacon.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F., 1991, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, 34(3), pp. 487-516.
- Sheriden, J. E., 1992, Organizational Culture and Employee Retention, Academy of Management Journal, 35(3), pp. 1036-1056.
- Soeherman, Bonnie, dan Wiyono Pontjoharyo.2008. *Pengembangan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Perspektif Kristen.12 Desember 2010*
- Stewart, V. and Stewart, A. 1977. *Practical Performance Appraisal*. England: Gower Press.