

**PENERAPAN *PERSONNEL* DAN *CULTURAL CONTROL*
DALAM MENGATASI TURNOVER KARYAWAN
PADA CV "X" DI SURABAYA**

Vincent Daniel Wijaya

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
vincentdanielwijaya@gmail.com

Intisari- Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara penerapan nilai dalam sistem pengendalian manajemen yaitu *personnel* dan *cultural control* untuk mengatasi *turnover* karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan *personnel* dan *cultural control* dalam badan usaha dan menganalisis peranannya terhadap *turnover* karyawan.

Jenis Penelitian yang digunakan adalah *applied research* dengan metode pendekatan kualitatif. Penelitian ini berusaha memberikan rekomendasi dalam mengatasi *turnover* karyawan dalam badan usaha dengan penerapan *personnel* dan *cultural control* yang terdapat pada badan usaha.

Hasil penelitian menemukan adanya *personnel* dan *cultural control* yang perlu diatasi pada CV "X" di Surabaya, karena lemahnya sistem pengendalian manajemen dan adanya *motivational problem* yang terjadi dalam badan usaha.

Kata kunci : *personnel control, cultural control, turnover* karyawan

Abstract- *This study aims to explain the relationship between the application of value in the management control system of personnel and cultural control to overcome employee turnover. This research was conducted to find out the application of personnel and cultural control in business entity and analyze its role to employee turnover.*

Type of research used is applied research with qualitative approach method. This research is trying to give recommendation in overcoming employee turnover in business entity with the implementation of personnel and cultural control which is contained in business entity.

The result of the research finds the existence of personnel and cultural control that need to be overcome in CV "X" in Surabaya, because of the weakness of management control system and the existence of motivational problem that happened in business entity.

Key words : *personnel control, cultural control, employee turnover*

PENDAHULUAN

Loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. *Turnover* karyawan merupakan isu yang sangat penting dalam perusahaan, karena jika *turnover* karyawan tinggi maka membutuhkan biaya yang tinggi dan meningkatkan biaya seperti biaya merekrut karyawan, seleksi, training, dll.

Loyalitas kerja dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, merupakan faktor yang menyangkut karyawan itu sendiri yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan prestasi yang dimiliki, dan sifat kepribadian. Setiap karyawan perlu memiliki kesadaran dalam dirinya sendiri dan didukung dengan pemahaman dan budaya yang ada di badan usaha agar sikap dan perilaku sesuai dengan tujuan perusahaan. Sehingga dengan loyalnya karyawan pada perusahaan maka tingkat *turnover* akan rendah dan tidak menambah biaya perusahaan dalam merekrut karyawan.

Pearson (1991) dalam Ali(2011) menunjukkan bahwa karyawan menunggu pekerjaan mereka untuk memberikan fitur agregasi, misalnya gaji, promosi dan otonomi yang karyawan punya nilai-nilai tertentu yang menguntungkan. Dalam hal *employee satisfaction* Luthans (1992) telah disebutkan 5 dimensi yang terdiri dari gaji, karakteristik pekerjaan, kondisi kerja, dan rekan kerja. Ada berbagai faktor yang berhubungan dengan keupasan kerja, karakteristik pekerjaan misalnya kelebihan beban kerja dan tekanan waktu, karakteristik pekerjaan, latar belakang karakteristik, misalnya usia dan jenis kelamin dan karakteristik kepribadian (Tsigilis et al., 2006). Jika karyawan tidak puas atau tidak sesuai dengan pekerjaan yang mereka inginkan maka karyawan tersebut akan cenderung tidak loyal terhadap perusahaan, sehingga akan meningkatkan *turnover* karyawan pada perusahaan.

Menurut Merchant dan Stede (2003), lemahnya *personnel* dan *cultural control* akan menimbulkan masalah-masalah dalam badan usaha seperti *lack of direction* dimana masalah timbul karena karyawan tidak melakukan apa yang diinginkan oleh atasan, hal ini muncul karena karyawan tidak tau apa yang harus mereka kerjakan atau mereka tidak tau tujuan dari badan usaha, *motivational problem* yang timbul karena para karyawan memiliki motivasi yang salah dalam bekerja sehingga tujuan badan usaha tidak dapat terpenuhi, dan *personal limitaion* yang timbul karena para karyawan memiliki keterbatasan kemampuan untuk memenuhi tujuan dari badan usaha.

Dalam mengolah karyawan maka perusahaan harus menerapkan sistem pengendalian seperti *personnel* dan *cultural control* agar dapat dijadikan alat untuk memotivasi dan

mengarahkan karyawan untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan dan bagaimana cara mengelola karyawan agar dapat loyal terhadap badan usaha atau perusahaan.

Berdasar latar belakang yang telah dipaparkan diatas, *research question* yang diangkat dalam penelitian ini adalah "Bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* dapat mempengaruhi loyalitas karyawan pada perusahaan X? " *Research question* dijabarkan dalam beberapa *mini research question*, yaitu :

1. Bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* di CV "X"?
2. Apa masalah dari sistem *personnel* dan *cultural control* yang diterapkan CV "X"?
3. Apa yang harus dilakukan untuk mengatasi karyawan tidak loyal yang menyebabkan *turnover* karyawan tinggi pada CV "X" dengan penerapan *personnel* dan *cultural control*?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat *explanatory research* dan menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan diperoleh dari wawancara, observasi, dan analisis dokumen karyawan.

Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis data, wawancara secara semi struktur dan observasi non partisipasi . Analisis data dengan menganalisis informasi mengenai dokumen terkait daftar karyawan. Metode wawancara semi struktur dengan cara menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu, kemudian mengembangkannya lalu menggali lebih dalam terkait informasi yang relevan. Observasi dilakukan guna melihat kejadian sesungguhnya yang terjadi .

Desain studi

Mini research question yang pertama adalah Bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* di CV "X" . Tujuannya adalah mengetahui *personnel* dan *cultural control* yang diterapkan pada CV "X" di Surabaya. data diperoleh melalui wawancara dengan pemilik dan karyawan di perusahaan X. Pertama, peneliti melakukan wawancara dengan pemilik karena pemilik yang memahami *personnel* dan *cultural control* di badan usahanya. Kemudian melakukan wawancara dengan karyawan. Metode wawancara yang dipilih peneliti adalah semi-structure untuk menggali lebih dalam atas temuan penelitian yang akan diperoleh. Wawancara akan dilakukan kurang lebih selama 30 menit. Peneliti akan mewawancarai pemilik

kurang lebih 30 menit dan kepala bagian gudang selama kurang lebih 30 menit. Selain itu peneliti juga melakukan observasi dan yang digunakan peneliti adalah non-participat observation selama 1 jam, karena peneliti tidak dapat terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, peneliti hanya mengamati dan menganalisis kondisi dari perusahaan ketika sedang berlangsung.

Mini research kedua, Masalah dari sistem *personnel* dan *cultural control* dalam perusahaan X. Peneliti akan menggunakan metode wawancara *semi-structured*. Wawancara akan dilakukan dengan seluruh karyawan di perusahaan X. Wawancara dengan karyawan bertujuan untuk mendapatkan data mengenai kelemahan yang ada pada *personnel dan cultural control* di perusahaan X. Wawancara dilakukan selama 1 jam dengan durasi kurang lebih 30 menit setiap responden. Untuk observasi, peneliti hanya sebagai *non-participant observer* di perusahaan X selama kurang lebih satu jam pada saat jam kerja. Menganalisis dokumen mengenai daftar karyawan. Hal ini dilakukan untuk melengkapi hasil *interview* dengan pemilik dan karyawan di perusahaan X.

mini research yang terakhir adalah perbaikan apa yang harus dilakukan untuk mengatasi karyawan tidak loyal yang menyebabkan turnover tinggi. Data yang diperoleh melalui wawancara dengan pemilik dan karyawan yang dilakukan selama satu hari dengan durasi kurang lebih 30 menit untuk setiap responden, wawancara yang dilakukan menggunakan metode *semi-structured*, dimana peneliti akan menyiapkan pertanyaan wawancara terlebih dahulu. Wawancara dengan pemilik bertujuan untuk mendapatkan data tentang perbaikan apa saja yang diperlukan dalam mengatasi turnover karyawan melalui *personnel dan cultural control* yang ada di perusahaan X. Selain itu, dilakukan observasi dimana peneliti sebagai *non-participant observer* di perusahaan X selama kurang lebih 1 jam yang bertujuan untuk melengkapi hasil *interview*, serta untuk memperoleh informasi yang spesifik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

CV "X" merupakan perusahaan yang berlokasi di Kota Surabaya. Kantor CV "X" terletak pada Jalan Ngagel, sedangkan gudang CV "X" terletak di Jalan Kalibokor. CV "X" adalah badan usaha bergerak pada penjualan bidang besi *stainless*. CV "X" juga menerima pesanan untuk membuat pintu berbahan besi *stainless*, pagar, meja kantor, dan lain-lain. Kantor dan gudang terletak di tempat yang berbeda karena kantor digunakan untuk

kegiatan operasional dan gudang untuk menyimpan besi-besi stainless yang akan dijual kepada konsumen . Pangsa pasar yang dimiliki CV "X" adalah daerah lokal yaitu Surabaya dan sekitarnya, saat ini CV "X" sedang berusaha untuk memperluas pangsa pasarnya di luar pulau. CV "X" didirikan sejak tahun 1995. Pada awal didirikan CV "X" hanya sebuah badan usaha kecil yang menjual besi stainless, lalu pada tahun 2000 CV "X" melakukan ekspansi dan memiliki lokasi gudang tersendiri. Penjualan CV "X" semakin meningkat setelah terjadi krisis pada tahun 1998. Hal tersebut tidak membuat badan usaha tutup melainkan sebaliknya. Sejak awal badan usaha tidak mengalami masalah apapun, tetapi akhir-akhir ini perusahaan sering mengalami perputaran karyawan atau *turnover* karyawan. Sehingga perusahaan harus memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam badan usaha ini.

Dalam suatu badan usaha pasti memiliki suatu masalah. Salah satu masalah tersebut adalah tingginya *turnover* karyawan. Hal tersebut dapat mempengaruhi produktivitas ataupun kinerja dalam badan usaha. Keluarnya satu karyawan dalam suatu badan usaha dapat mengalami penurunan produktivitas, karena karyawan yang telah berpengalaman dan telah terbiasa bekerja di badan usaha. Begitu pula dengan CV "X" ini mengalami masalah yaitu *turnover* karyawan . Hal-hal yang menyebabkan *turnover* karyawan tinggi yaitu seperti gaji/upah , pemeliharaan kesehatan dan keamanan, lingkungan kerja, jam kerja, tantangan dalam perusahaan, budaya dalam badan usaha , dan lain-lain .

Masalah Personnel dan Cultural Control pada CV "X" yaitu :

a. Selection and Placement

Pada proses interview yang dilakukan oleh pihak CV "X" masih terdapat kekurangan, diantaranya adalah pada waktu melakukan interview, CV "X" hanya melakukan interview pertanyaan-pertanyaan umum saja dan tidak adanya tes psikologis yang dapat mengetahui kemampuan, kepribadian, dan bakat pelamar. Lalu proses interview hanya dilakukan oleh bagian personalia saja. Proses interview hanya dilakukan personalia yang hanya satu orang saja. Setelah interview dilakukan, hasil interview tersebut diberikan kepada pihak direksi apakah akan diterima atau tidak. Hal ini dapat membuat pihak direksi tidak dapat langsung mengetahui kemampuan atau calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan oleh badan usaha. Pada saat pemilihan karyawan setelah proses interview selesai, CV "X" tidak memberikan ketentuan tentang gaji yang akan diberikan oleh CV "X" dan kenaikan-kenaikan gaji yang jelas. Selain itu pada proses selection and placement CV "X" tidak memiliki kriteria khusus yang dikeluarkan CV "X" yaitu mencari karyawan yang tidak

memiliki pengalaman ataupun memiliki pengalaman dan pendidikan minimum yang yang spesifik.

b. *Training*

Training adalah seluruh kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Dengan adanya *training* diharapkan agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik dan sesuai dengan standar. Tetapi dalam CV "X" karyawan yang bekerja tidak diberikan *training*. Untuk karyawan seperti bagian marketing tidak diberikan *training* secara formal oleh CV "X". Pada CV "X" karyawan hanya diberikan pengarahan dari atasan sehingga bagi yang tidak memiliki pengalaman dalam bekerja marketing tidak dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Karyawan yang pengalaman minim hanya dibimbing oleh karyawan yang lebih berpengalaman.

c. *Job Design and Provision of Necessary Resources*

Dalam *Job design and provision of necessary resources* CV "X" memiliki kelemahan atau kekurangan. Kekurangan tersebut adalah tidak memiliki dokumen-dokumen tertulis seperti *job description* salah satunya. *Job description* hanya dijelaskan secara lisan oleh pihak direksi. Hal tersebut membuat kurangnya pemahaman apa yang harus dikerjakan oleh para karyawan pada CV "X".

d. *Codes Of Conduct*

Pada CV "X" masih memiliki beberapa kekurangan pada *Codes of Conduct*. Diantaranya tidak adanya visi dan misi yang tertulis dan tidak dikomunikasikan secara baik oleh pihak direksi kepada karyawan. Jika tidak di komunikasikan secara baik oleh CV "X" , maka misi dan visi CV "X" tidak akan tercapai atau lambat dalam pencapaian visi dan misinya. Selain itu CV "X" memiliki peraturan-peraturan umum yang hanya dikomunikasikan secara lisan saja, tidak ada peraturan-peraturan yang tertulis, sehingga para karyawan tidak mengetahui peraturan-peraturan yang berlaku di dalam badan usaha. Kemudian CV "X" tidak memiliki dokumen tertulis tentang kesepakatan kerja bersama atau peraturan atau kesepakatan pada saat setelah *interview*. Hal tersebut membuat karyawan yang ingin memutuskan untuk bekerja di CV "X" lebih rentan untuk berhenti bekerja atau keluar dari CV "X" karena kesepakatan kerja tidak terlalu jelas.

e. *Group Based Reward*

Dalam CV "X" pemberian bonus di akhir tahun akibat dari keuntungan yang telah melebihi target dari badan usaha telah dibuat sedemikian rupa secara adil. Tetapi pada realitanya banyak karyawan yang menganggap bahwa bonus yang diberikan tidak efektif dan tidak sesuai dengan kinerja mereka yang telah bekerja dengan keras. Mereka merasa percuma karena bekerja keras tetapi tidak mendapatkan bonus yang sesuai dengan kerja keras karyawan tersebut. Hal tersebut harus diperhatikan oleh CV "X" harus memberikan bonus yang sesuai dengan kerja keras para karyawannya. Dengan memberikan bonus yang sesuai dengan kinerja para karyawannya maka mereka akan lebih termotivasi untuk mengerjakan kewajibannya sehingga mudah untuk mencapai tujuan dari badan usaha. Pemberian pada CV "X" masih melihat secara individu yang menyebabkan karyawan CV "X" lebih memikirkan diri mereka sendiri demi mencapai target agar mendapatkan bonus.

f. *Physical Arrangement*

Physical arrangement pada CV "X" memiliki kelemahan, yaitu tidak memiliki seragam pada seluruh karyawan CV "X". Tidak adanya seragam yang diberikan oleh CV "X" serasa tidak adanya kekompakan dalam badan usaha. Dengan memberikan seragam dalam badan usaha padahal dapat memberikan rasa kebersamaan dan kekompakan dalam badan usaha.

Rekomendasi perbaikan *personnel control* dan *cultural control* CV "X" di Surabaya

a. *Selection and Placement*

Dengan adanya kriteria yang lebih jelas lebih memudahkan untuk mencari pekerja yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh CV "X". Jika salah memilih karyawan yang tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh badan usaha maka akan menjadi masalah lagi bagi badan usaha karena karyawan tidak bekerja sesuai dengan keinginannya yang menyebabkan karyawan tersebut keluar dari pekerjaannya lagi. Selain itu, masalah interview yang menjadi kekurangan CV "X" yaitu hanya melakukan interview berbasis pertanyaan-pertanyaan yang mendasar saja. Sehingga CV "X" tidak dapat memastikan dari kebenaran *curriculum vitae* yang dikirimkan oleh pelamar kepada CV "X" apakah pelamar tersebut memiliki kemampuan yang sesuai dengan yang mereka tulis. Dengan adanya pemberlakuan tes psikologis, CV "X" dapat mampu untuk memastikan apakah pelamar benar-benar memiliki kemampuan, bakat, kepribadian dari pelamar pekerjaan yang akan bekerja di CV "X". Selain itu tes psikologis juga membantu untuk mengetahui divisi yang

cocok untuk calon pelamar sehingga dapat ditempatkan yang sesuai dengan bakat pelamar tersebut. Dengan memberlakukan tes psikologis, seharusnya CV "X" bekerja sama dengan lembaga tes psikologis supaya mempermudah untuk melaksanakan tesnya

b. *Training*

Pada CV "X" *training* tidak diterapkan karena menurut pihak direksi sendiri *training* dianggap tidak penting. Maka itu banyak karyawan yang sering membuat kesalahan dalam bekerja karena tidak adanya pelatihan khusus yang diberikan. Seharusnya CV "X" memberikan pelatihan secara formal khususnya untuk bagian marketing. Pentingnya pengetahuan dan pengalaman dalam divisi marketing dapat menambah pendapatan atau laba dari CV "X" itu sendiri. Jika marketing tersebut tidak pernah di *training* maka pengetahuan kalau minim maka karyawan tersebut tidak dapat melakukan tanggung jawabnya secara maksimal. Selain itu *training* diberikan supaya mencegah kecurangan yang terjadi dalam perusahaan agar berbuat sesuai dengan peraturan badan usaha yang berlaku. Pada CV "X" karyawan hanya diberikan masukan-masukan dan nasihat dari pihak direksi saja. Jadi rekomendasi untuk CV "X" adalah dengan mengadakan *training* agar karyawan lebih memiliki kinerja yang lebih baik lagi dan dapat menjadi manfaat bagi badan usaha seperti meningkatkan produktivitas kerja dan meningkatkan laba badan usaha

c. *Job Design and Provision of Necessary Resources*

Pada CV "X" perlu melakukan penjelasan mengenai *job description* bagi setiap karyawan karena adanya jabatan-jabatan atau divisi yang berbeda dalam CV "X". Pada CV "X" tidak memiliki dokumen tertulis mengenai *job description*. Hal ini sangat dibutuhkan dalam badan usaha untuk membantu para karyawan yang bekerja mengerti dengan jelas apa tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam melakukan pekerjaannya. Masalah *turnover* karyawan pada CV "X" terjadi karena beberapa karyawan keluar merasa bosan dan tidak ada tantangan karena mereka tidak tahu sebenarnya apa yang mereka harus kerjakan. Karyawan tidak mengerti *Job description* dari setiap divisi yang mereka kerjakan, sehingga mereka tidak mengerti apa yang harus dikerjakan dan menjadi tanggung jawab mereka. Selain itu gaji yang diberikan oleh CV "X", karyawan merasa tidak sesuai dengan pekerjaan mereka dan merasa kurang karena atas kerja keras yang mereka lakukan. Seharusnya CV "X" perlu membuat *job description* ini dalam bentuk tertulis agar para karyawan mengerti apa yang mereka kerjakan dan tanggung jawabnya.

d. *Codes of Conduct*

Masalah pada CV "X" mengenai *codes of conduct* diantaranya adalah tidak adanya peraturan-peraturan yang tertulis, sehingga menyebabkan karyawan lebih sering melanggar peraturan karena mereka tidak mengerti peraturan-peraturan yang berlaku pada CV "X". Selain itu CV "X" juga tidak mengetahui visi dan misi CV "X" karena tidak memiliki dokumen tertulis, karena selama ini hanya dikomunikasikan secara lisan. Visi dan misi dari badan usaha perlu diketahui oleh setiap individu dalam suatu badan usaha untuk membantu badan usaha tersebut membentuk budaya badan usaha melalui visi dan misi tersebut. Dalam visi dan misi CV "X" salah satunya adalah mensejahterahkan seluruh karyawan yang bekerja dalam badan usaha. Tetapi hal ini belum terealisasi atau belum tercapai karena beberapa karyawan merasa gaji yang diberikan kecil. Mensejahterahkan karyawan dan buruh dalam badan usaha melalui gaji harus sesuai dengan upah minimum regional, pemberian tunjangan hari raya sesuai dengan gaji pokok. Pada saat melakukan *interview* pelamar kerja seharusnya, pelamar yang diterima diberikan dokumen tertulis yang berisikan ketentuan kerja yang ada dalam CV "X", gaji yang diberikan oleh badan usaha, kenaikan gaji, jumlah tunjangan hari raya, dan ketentuan bekerja di dalam CV "X". Selama ini CV "X" tidak memiliki dokumen tertulis tersebut sehingga harus membuatnya secara tertulis untuk para karyawannya atau diletakan di dinding kantor agar mereka mengerti ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam CV "X".

e. *Group Based Rewards*

CV "X" hanya menggunakan penilaian kinerja karyawan secara individu, sehingga CV "X" tidak melakukan *group based rewards*. Hal ini akan menyebabkan karyawan pada CV "X" akan mementingkan dirinya sendiri. Karena mereka akan mengejar targetnya sendiri tanpa memikirkan rekan kerjanya. Padahal dalam kelompok penilaian juga diperlukan untuk setiap badan usaha untuk menimbulkan ikatan emosional dan *mutual monitoring* antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Dalam *group based rewards* membuat antara individu dengan individu lainya bekerja sama. Dengan bekerja sama antar individu maka akan menyebabkan adanya hubungan emosional yang dapat setiap individu menggunakan kemampuannya agar kelompok mereka memiliki kinerja yang baik dan mendapatkan bonus. Dengan menjalankan *group based rewards* dapat meningkatkan kinerja sesama rekan kerja dan memotivasi karyawan karena mereka mendapat bonus sesuai dengan kinerja yang mereka kerjakan. Memberikan bonus atau *group based rewards* ini dapat mencegah terjadinya *turnover* karyawan yang tinggi. Karena dengan adanya bonus yang diberikan secara adil dan sesuai dengan kinerja mereka maka akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras lagi

dengan adanya reward dari CV "X". Sehingga *group based rewards* sangat diperlukan dalam setiap badan usaha untuk memotivasi karyawannya agar bekerja lebih baik dan rasa peduli badan usaha untuk mensejahterahkan karyawannya.

f. *Physical Arrangement*

CV "X" perlu memperhatikan *physical arrangement* yang terdapat dalam CV "X". Salah satu contohnya *physical arrangement* pada CV "X" yang harus di perhatikan adalah seragam. Selama ini para pekerja atau karyawan yang bekerja pada CV "X" tidak menggunakan seragam khusus. Seharusnya CV "X" harus memberikan seragam khusus untuk para karyawannya sehingga lebih terlihat lebih kompak. Selain itu memiliki seragam dalam CV "X" juga akan menumbuhkan kebudayaan dan memberikan tampilan yang rapi kepada seluruh pekerja atau karyawan yang bekerja di CV "X". Pemberian seragam terutama untuk bagian marketing, karena jika memiliki seragam khusus maka CV "X" lebih dikenal oleh orang lain. Pemberian seragam juga membuat *mutual monitoring* sehingga kalau karyawan tidak menggunakan seragam akan ditegur karyawan lain atau diberikan sanksi oleh CV "X" karena tidak menggunakan seragam. Dengan adanya seragam dalam badan usaha maka akan memberikan dampak positif juga bagi perusahaan, yaitu salah satunya bagi karyawan dapat meningkatkan kerja sama tim yang kuat. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan lebih merasa dekat dengan karyawan yang satu dengan yang lain, selain itu juga dapat meningkatkan komitmen dalam bekerja yang dapat menumbuhkan semangat kerja karyawannya. Selain itu juga CV "X" lebih mudah mengatur karyawannya jika mereka menggunakan seragam yang sama, apalagi divisi marketing yang berhubungan langsung dengan customernya, sehingga citra perusahaan juga dapat dinilai bagi orang lain. Selain itu dengan adanya pemberian seragam untuk karyawan di CV "X" juga cenderung memberikan motivasi pada karyawan yang bekerja untuk bekerja lebih baik.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengaplikasikan *personnel* dan *cultural control* untuk mengatasi *turnover karyawan* yang terjadi. Penelitian menggunakan kualitatif dengan metode analisis data, wawancara semi struktur dan observasi untuk mendukung keyakinan peneliti terkait kebenaran informasi yang diperoleh. Hasil penelitian menunjukkan kelebihan dan kekurangan yang terjadi pada masing-masing pengendalian.

Keterbatasan studi yang dilakukan membuat peneliti berharap bahwa penelitian lanjutan dapat menggunakan waktu lebih banyak dan tidak hanya berfokus pada pengendalian *personnel dan cultural control* saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Roberth N., dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System*, 12th ed. New York: Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Ali Turkyilmaz Gulsen Akman Coskun Ozkan Zbigniew Pastuszak, 2011, "*Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction*", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 Iss 5 pp. 675 - 696
- Denison, Daniel R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. NY. John Willey & Sons.
- Destyananda, Helen. 2014 Survei SDM Perbankan diakses dari : .
(<http://finansial.bisnis.com/read/20140515/90/228134/survei-sdm-perbankan-turn-over-karyawan-15-motif-utamanya-cari-tunjangan-lebih-menjanjikan>)
- Gordon, Judith R. 1991. *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Massachussets: Allyn & Bacon, Inc.
- Luthans, F. 1992, *Organizational Behaviour, 6th ed.*, McGraw-Hill, New York, NY, p. s.126.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku ke dua. Salemba Empat. Jakarta
- Merchant, K.A., and W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives, 2nd edition*. London, Uk: Prentice Hall
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. 2012. *Management Control System*. Hampsire: Prentice Hall
- Michal Biron Corine Boon, 2013, "*Performance and turnover intentions: a social exchange perspective*", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 Iss 5 pp. 511 - 531
- Pearson, C.A. 1991, "An assessment of extrinsic feedback on participation, role perceptions, motivation, and job satisfaction in a self-managed system for monitoring group achievement", *Human Relations*, Vol. 44 No. 5, pp. 517-37.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. 1983. *Motivation and Work Behavior. Third Edition*. New York : McGraw Hill Book Company.