

EVALUASI *PERSONNEL CONTROL AND CULTURAL CONTROL* TERHADAP *TURNOVER* PADA PT. MUKTI CITRA JAYA

Felicia Oentoro

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

felija@ymail.com

Drs.ec. Wiyono Pontjoharyo, M.M., CMA., Ak.

wpontjo@yahoo.com

Abstrak - Seiring dengan perkembangan dunia bisnis, keberadaan suatu badan usaha tidak bisa lepas dari keberadaan sumber daya manusianya. Sering keluar masuknya (*turnover*) karyawan sebagai sumber dayanya merupakan permasalahan yang pelik yang dihadapi dalam sebuah badan usaha. Oleh karena itu, diperlukan *personnel control and cultural control* yang baik, sehingga diharapkan badan usaha dapat mengontrol dan mempertahankan sumber daya manusianya yang kompeten serta mengarahkan mereka agar mencapai tujuan badan usaha tersebut. Berkaitan dengan itu maka diadakan penelitian untuk mengetahui peranan *personnel control and cultural control* terhadap *turnover*, dengan mengambil obyek PT. Mukti Citra Jaya. PT. Mukti Citra Jaya sendiri telah menerapkan *personnel control and cultural control* dalam operasionalnya sehari-hari. Namun, masih terdapat beberapa kekurangan atas implementasi beberapa metode-metode *personnel control and cultural control* yang cenderung menjadi faktor munculnya permasalahan *management control system* yang berdampak pada tingginya tingkat *turnover* dalam badan usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dasarnya *turnover* terjadi karena adanya permasalahan *management control system* yang terjadi di badan usaha. Permasalahan ini timbul karena penerapan *personnel control and cultural control* yang selama ini kurang efektif. Jadi, permasalahan-permasalahan *management control system* dapat diatasi apabila *personnel control and cultural control* yang ada diterapkan dan diintegrasikan secara tepat yang selanjutnya akan berdampak pada turunnya tingkat *turnover*.

Kata kunci: *personnel control, cultural control, management control system, turnover*

Abstract - Along with the development of the business world, the existence of an entity can not be separated from the presence of its human resources. Frequent turnover as the source of its employees is a complicated problem that is encountered in a business entity. Therefore, the necessary *personnel control and cultural control* is good, so hopefully entity can control and maintain competent human resources and direct them to achieve the objectives of the business entity. In connection with that then conducted research to determine the role of *personnel control and cultural control* of the turnover, with the object of taking PT. Mukti Citra Jaya. PT. Mukti Citra Jaya image itself has implemented

personnel control and cultural control in the day-to-day operations. However, there are still some shortcomings of the implementation of some of the methods of control and cultural control personnel who tend to be a factor in the emergence of problems of management control system that contributes to the high rate of turnover in the business entity. The results showed that the turnover occurs basically due to the problems of management control system that occur in a business entity. This problem arises because of the application of control and cultural control personnel who have been less effective. Thus, the problems of management control system can be overcome if the control personnel and cultural controls are implemented and integrated correctly which in turn will have an impact on the decline in the rate of turnover.

Keywords: *personnel control, cultural control, management control system, turnover*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia saat ini mengalami kemajuan cukup tinggi yang dapat menarik perhatian para investor asing. Hal ini berimbas kepada sektor industri kreatif khususnya pada bisnis periklanan. Jantung bisnis periklanan adalah kreativitas. Namun, seiring pesatnya perkembangan dalam industri periklanan saat ini tidak hanya kualitas dari kreatifitas yang dapat diandalkan untuk bertahan dalam persaingan yang ada tapi pengendalian internal badan usaha juga sangat berpengaruh. Pengendalian internal badan usaha yang ada mencakup pengendalian sistem manajemen dan sumber daya manusia yang ada. Seperti dikatakan Simamora (1995), aset penting suatu badan usaha yang harus dimiliki badan usaha dan diperhatikan pihak manajemen adalah aset manusia dari badan usaha tersebut.

Setiap karyawan perlu memiliki kesadaran dalam dirinya sendiri dan didukung dengan pemahaman dan pelaksanaan budaya kerja yang ada dalam badan usaha agar memiliki sikap dan perilaku yang sesuai dengan keinginan badan usaha tersebut dalam mencapai tujuan atau target kinerja badan usaha. Berdasarkan pernyataan di atas, sistem pengendalian manajemen yang cukup efektif yang harus dilakukan adalah *personnel and cultural control*. Menurut Merchant dan Van der Stede (2003), *Personnel control* adalah suatu pengendalian yang dilakukan dalam badan usaha dengan tujuan memberikan kesadaran pada setiap karyawan dalam badan usaha agar mereka memiliki kecenderungan untuk mengontrol dirinya sendiri. *Cultural control* adalah suatu pengendalian yang

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

Menurut Merchant dan Van der Stede (2003), lemahnya *personnel and cultural control* akan menimbulkan masalah-masalah dalam badan usaha, seperti *lack of direction* yang timbul karena para karyawan tidak melakukan apa yang diinginkan oleh atasannya, hal ini bisa muncul karena para karyawan tidak mengerti dan tidak tahu apa yang harus mereka kerjakan, atau mereka tidak mengerti tujuan badan usaha tersebut, *motivational problem* yang timbul karena para karyawan memiliki motivasi yang salah dalam bekerja, sehingga tujuan badan usaha tersebut tidak dapat dipenuhi dengan baik., dan *personal limitation* yang timbul karena para karyawan memiliki keterbatasan kemampuan untuk memenuhi tujuan badan usaha..

Permasalahan pengendalian ini yang mengakibatkan adanya tingkat *turnover* yang tinggi dalam badan usaha. Dimana arti *turnover* adalah berhentinya seorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela (Zeffane, 2003). PHK atas 350 orang karyawan pada 10 badan usaha di Magelang merupakan dampak dari krisis keuangan global, krisis keuangan badan usaha atau karena dari kesalahan pekerja yang tidak bisa ditoleransi lagi (Kompas, 2009). Dari berita di atas dapat disimpulkan bahwa adanya pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh badan usaha tidak hanya disebabkan krisis moneter tapi juga karena badan usaha sedang kesulitan keuangan dan karena kesalahan dari karyawan. Salah satu metode untuk dapat meminimalkan permasalahan yang terjadi sehingga badan usaha tidak akan menanggung akibatnya adalah dengan menerapkan *management control system* khususnya pada *personnel and cultural control* yang efektif.

Menurut McKenna dan Beech (2001), tingkat *turnover* memberikan jumlah yang pergi dalam suatu periode sebagai proporsi jumlah karyawan dan dihitung dengan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan selama satu tahun}} \times 100\%$$

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat ditarik *main research questions* yaitu “Bagaimana evaluasi *personnel control and cultural control*

terhadap *turnover* pada PT. Mukti Citra Jaya?”. Untuk membantu menjawab rumusan masalah di atas, digunakan mini *research question* yaitu:

1. Bagaimana identifikasi penerapan *personnel and cultural control* dan kelemahannya pada PT. Mukti Citra Jaya?
2. Bagaimana permasalahan sistem pengendalian manajemen yang berdampak pada *turnover* dan dampak lainnya pada badan usaha?
3. Bagaimana rekomendasi yang tepat bagi *personnel control and cultural control* PT. Mukti Citra Jaya agar dapat meminimalkan permasalahan MCS yang ada?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan merupakan data yang didapat dari narasumber yang terdiri dari direktur operasional, kepala divisi administrasi keuangan dan pajak, dan karyawan PT. Mukti Citra Jaya.

Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi structured, observasi, dan analisis dokumen. Metode wawancara semi structured dilakukan dengan menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu dan mengembangkan pertanyaan mengikuti keadaan pembicaraan dengan narasumber sehingga peneliti dapat menggali lebih dalam terhadap berbagai temuan yang diperoleh selama berlangsungnya wawancara tersebut. Metode observasi dilakukan untuk memperoleh keyakinan antara hasil wawancara dengan fakta yang ada di lapangan, serta untuk mengetahui kondisi di lapangan yang tidak sempat dijelaskan dalam metode wawancara. Metode analisis dokumen dilakukan untuk memperoleh bukti tertulis tentang dan diharapkan dapat memberikan kepastian atas penjelasan dari narasumber yang telah diwawancarai sebelumnya.

Desain studi

Desain studi yang pertama untuk mengetahui implementasi *personnel and cultural control* pada badan usaha dan kelemahan yang terjadi. Wawancara dilakukan kepada direktur operasional badan usaha dan beberapa karyawan PT. Mukti Citra Jaya. Wawancara semi struktur dilakukan kurang lebih satu jam

dalam sekali pertemuan secara informal kepada direktur operasional dan secara formal kepada karyawan.

Selanjutnya dilakukan studi untuk mengetahui permasalahan MCS yang ditimbulkan dari kelemahan-kelemahan *personnel and cultural control* pada PT. Mukti Citra Jaya yang berdampak pada *turnover* serta mengetahui dampak lainnya pada badan usaha. Wawancara kepada direktur operasional dan kepala divisi administrasi keuangan dan pajak. Wawancara berlangsung kurang lebih satu jam per orang dan dilakukan satu kali secara informal kepada pemilik dan formal kepada kepala divisi administrasi keuangan dan pajak. Sumber data juga diperoleh dengan metode analisis dokumen. Analisis dokumen ini memerlukan waktu kurang lebih dua hari.

Terakhir dilakukan studi untuk memberikan rekomendasi yang tepat bagi badan usaha dalam *personnel and cultural control* agar dapat meminimalkan permasalahan yang ada. Sumber data yang digunakan adalah dengan *interview* kepada direktur operasional badan usaha dan karyawan PT. Mukti Citra Jaya. Wawancara dilakukan kurang lebih satu jam dalam sekali pertemuan secara informal. Begitu juga kepada karyawan namun dengan cara formal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum badan usaha

PT. Mukti Citra Jaya didirikan pada 22 Juli 2005 yang merupakan salah satu badan usaha yang bergerak di bidang jasa periklanan luar ruangan di Surabaya. Produksi utamanya adalah papan reklame, baliho, *banner*, dan produk periklanan lainnya. Prioritas badan usaha sesuai dengan visi dan misi yang ada adalah memberikan suatu pelayanan yang baik dan hasil yang berkualitas tinggi sehingga dapat memuaskan para pelanggannya. Hal ini terlihat dari produksi yang telah dihasilkan badan usaha selama ini dan respon yang sangat baik dari para pelanggannya. Jika klien telah puas dengan hasil produksi dan pelayanan yang ada, maka PT. Mukti Citra Jaya akan memperoleh kepercayaan yang dapat ditunjang dengan peningkatan pemesanan di masa depan sehingga menghasilkan keuntungan lebih bagi badan usaha.

PT. Mukti Citra Jaya memiliki beberapa bentuk pengendalian yang mendukung badan usaha untuk mencapai visi misi dan tujuan badan usaha. Pengendalian yang dimaksud mencakup struktur organisasi yang jelas, target yang harus dicapai, penilaian kerja karyawan, pemberian *reward and punishment*, pengawasan langsung dari direktur operasional, dan penetapan prosedur, kebijakan dan aturan yang berlaku di badan usaha yang mengatur bagaimana karyawan harus melakukan pekerjaannya dan berperilaku.

Kelemahan *personnel control and cultural control* badan usaha

Kelemahan *personnel control and cultural control* yang diterapkan di badan usaha diuraikan secara ringkas dalam tabel 1 dan tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 1
***Personnel Control* PT. Mukti Citra Jaya**

Bentuk <i>Personnel Control</i>	Kelemahan <i>Personnel Control</i>
<i>Selection And Placement</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Wawancara dilakukan oleh satu orang yang tidak mempersiapkan diri terlebih dahulu dan berlangsung tidak lama. ➢ Tidak ada tes psikologis. ➢ Pengangkatan menjadi pegawai tetap, kenaikan gaji, dan promosi syaratnya kurang jelas. ➢ Subjektifitas atasan lebih dominan untuk menentukan hasil wawancara, pengangkatan karyawan, dan kenaikan gaji.
<i>Training</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Masa <i>training</i> terlalu lama, yaitu 3+3 bulan. ➢ Tidak ada aktivitas awal untuk karyawan mengetahui nilai-nilai badan usaha. ➢ Tidak ada aktivitas badan usaha yang dapat menciptakan hubungan antar karyawan dan atasan menjadi dekat.
<i>Job Design And Provision Of Necessary Resources</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Job description</i> tidak dijelaskan secara rinci saat penandatanganan kontrak kerja. ➢ Cuti hanya diperbolehkan selama tiga hari dalam setahun. ➢ Bonus tahunan tidak berdasarkan hasil kinerja karyawan.

Sumber: Data Olahan

Tabel 2
***Cultural Control* PT. Mukti Citra Jaya**

Bentuk <i>Cultural Control</i>	Kelemahan <i>Cultural Control</i>
<i>Codes Of Conduct</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Visi dan misi tidak dipahami sebagian besar karyawan. ➢ Keluhan dari karyawan tidak ditanggapi secara serius dan cepat. ➢ Hubungan karyawan dan atasan kurang terbuka.
<i>Group Based Rewards</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tidak ada penilaian tim atau kelompok.
<i>Physical And Social Arrangement</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tidak ada seragam badan usaha. ➢ Tampak dari luar, penampilan kantor seperti rumah tinggal.
<i>Tone At The Top</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Atasan lebih mementingkan pencapaian finansial badan usaha daripada kebutuhan karyawannya.

Sumber: Data Olahan

Dampak Signifikan yang Terjadi Pada PT. Mukti Citra Jaya

Dikarenakan *personnel and cultural control* yang kurang baik pada PT. Mukti Citra Jaya menyebabkan timbulnya permasalahan MCS. Seperti *lack of direction, motivational problem, dan personal limitation*. Permasalahan yang ada tersebut mengakibatkan badan usaha harus menanggung dampak yang terjadi. Dampak paling besar yang terjadi pada PT. Mukti Citra Jaya adalah tingginya tingkat *turnover* yang ada.

- *Motivational problem*

Motivasi yang tepat mendorong karyawan dalam melaksanakan tugasnya untuk menghasilkan sesuatu dan mendorong keberhasilan dalam mencapai tujuan, target-target di dalam badan usaha serta mencakup kepentingan pribadi karyawan itu sendiri. Perilaku karyawan adalah cerminan yang paling sederhana tentang motivasi dasar mereka. Agar perilaku karyawan sesuai dengan tujuan badan usaha, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan badan usaha. Jika dalam diri karyawan sudah tidak terdapat motivasi bekerja yang positif, maka akan mendorong munculnya perilaku kerja karyawan yang buruk dan akhirnya karyawan menginginkan untuk berhenti bekerja.

- *Personal limitation*

Kemampuan yaitu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan manusia dibedakan menjadi dua, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental. Misalnya, berpikir, menganalisis, memahami yang mana dapat diukur dalam berbentuk tes (tes IQ). Setiap orang punya kemampuan yang berbeda. Kemampuan fisik merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kecekatan dan kekuatan. Karyawan yang tidak mampu menangani beban pekerjaan di badan usaha akan lebih cepat putus asa dan kurang bersemangat dalam bekerja karena keterbatasan kemampuan yang ada pada diri mereka. Dengan alasan ini, karyawan mulai menginginkan untuk berhenti bekerja dan mencari badan usaha yang sesuai dengan kemampuan

yang mereka miliki, sehingga mereka dapat bekerja dengan nyaman dan tidak dengan perasaan terpaksa.

- *Lack of direction*

Situasi dimana orang-orang dalam badan usaha tidak memahami sepenuhnya apa yang diinginkan oleh badan usaha dari dirinya. Ketidapahaman ini mengakibatkan tidak adanya semangat dan rasa memiliki para karyawan terhadap pencapaian tujuan badan usaha. Kondisi ini menimbulkan kebingungan para karyawan terhadap arah dasar badan usaha dan menjadi kesulitan bagi mereka dalam menjalankan tugasnya. Kesulitan dalam bekerja tersebut tentu mempengaruhi kualitas hasil kinerja karyawan dan perilaku karyawan. Karyawan banyak melakukan kesalahan dan terjadi salah paham dalam bekerja. Hal ini terjadi karena tidak adanya standar yang jelas dan detail dalam badan usaha. Karyawan yang tidak nyaman dengan kondisi ini akan berpikir untuk mengakhiri pekerjaannya.

Turnover karyawan pada PT. Mukti Citra Jaya tergolong besar karena setiap tahun selalu ada pergantian karyawan dan selalu mengalami kenaikan tingkat *turnover*. Data internal jumlah karyawan di badan usaha selama periode tahun 2011-2013 diperoleh sebagai berikut:

Tabel 3
Jumlah Karyawan Akhir Tahun 2011

Bagian	Jumlah
Administrasi Keuangan dan Pajak	5
Produksi	14
Pemasaran	2
Pengurusan periklanan	1
Total	22

Sumber: Data Internal PT. Mukti Citra Jaya

Tingkat *turnover* karyawan tahun 2011

$$\frac{2}{22} \times 100\% = 9,1\%$$

Catatan:

- Jumlah karyawan keluar selama tahun 2011 sejumlah 2 orang.
- Karyawan yang keluar tersebut semua berasal dari divisi administrasi keuangan dan pajak.

- Karyawan yang masuk selama tahun 2011 sejumlah 2 orang yang dimasukkan di divisi administrasi keuangan dan pajak sebagai pengganti 2 karyawan yang keluar.

Tabel 4
Jumlah Karyawan Akhir Tahun 2012

Bagian	Jumlah
Administrasi Keuangan dan Pajak	6
Produksi	13
Pemasaran	2
Pengurusan periklanan	1
Total	22

Sumber: Data Internal PT. Mukti Citra Jaya

Tingkat *turnover* karyawan tahun 2012

$$\frac{3}{22} \times 100\% = 13,6\%$$

Catatan:

- Jumlah karyawan keluar selama tahun 2012 sejumlah 3 orang.
- Karyawan yang keluar tersebut berasal dari divisi administrasi keuangan dan pajak sejumlah 1 orang, dan divisi produksi sejumlah 2 orang.
- Karyawan yang masuk selama tahun 2012 sejumlah 3 orang yang dimasukkan di divisi administrasi keuangan dan pajak sejumlah 2 orang dan 1 orang di divisi produksi.

Tabel 5
Jumlah Karyawan Akhir Tahun 2013

Bagian	Jumlah
Administrasi Keuangan dan Pajak	5
Produksi	14
Pemasaran	3
Pengurusan periklanan	1
Total	23

Sumber: Data Internal PT. Mukti Citra Jaya

Tingkat *turnover* karyawan tahun 2013

$$\frac{4}{23} \times 100\% = 17,3\%$$

Catatan:

- Jumlah karyawan keluar selama tahun 2013 sejumlah 4 orang.
- Karyawan yang keluar tersebut berasal dari divisi administrasi keuangan dan pajak sejumlah 3 orang, dan divisi produksi sejumlah 1 orang.

- Karyawan yang masuk selama tahun 2013 sejumlah 5 orang yang dimasukkan di divisi administrasi keuangan dan pajak sejumlah 2 orang, pada divisi produksi sejumlah 2 orang, dan 1 orang di divisi pemasaran.

Dengan adanya data dan informasi di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat loyalitas, kenyamanan kerja, dan kesejahteraan pada karyawan dapat bermasalah, sehingga dapat mengubah pola pikir karyawan menjadi cenderung untuk berusaha mendapatkan apa yang mereka inginkan secara instan/cepat. Akan tetapi, dilain sisi badan usaha seakan tidak memberikannya. *Turnover* ini akan semakin meningkat jika sistem pengendalian manajemen khususnya pada *personnel and cultural control* penerapannya terus dibiarkan tidak efektif seperti ini dan tidak segera dibenahi.

Akibat *Turnover* Yang Terjadi Pada PT. Mukti Citra Jaya

Pergantian karyawan yang besar telah memunculkan biaya perekrutan, seleksi, dan sosialisasi awal untuk karyawan baru yang direkrut. Ini menyebabkan pengeluaran biaya untuk melakukan wawancara. Terbuangnya waktu karyawan senior untuk mewawancarai, serta hilangnya produktivitas pewawancara karena tidak dapat mengerjakan tugasnya karena harus melakukan wawancara. Kemudian badan usaha juga harus mengeluarkan biaya proses pengunduran diri seperti pengembalian iuran pensiun, penutupan rekening gaji karyawan, serta pengurusan administrasi lainnya. Badan usaha juga kehilangan produktivitas dari karyawan yang keluar tersebut. Posisi kosong juga menyebabkan beban rekan karyawan yang keluar lebih berat, karena otomatis tugasnya dialihkan kepada mereka. Adanya beban kerja yang berlebih dapat menyebabkan tekanan terhadap karyawan yang ditimpahi serta memunculkan biaya lembur. Biaya pemasangan iklan lowongan kerja di media massa juga terasa sia-sia. *Turnover* juga mengganggu struktur sosial dan komunikasi yang telah terjalin dan harus membangun komunikasi baru lagi untuk karyawan yang baru masuk.

Dari data yang didapatkan bahwa dari tahun 2011-2013 karyawan yang mengundurkan diri kebanyakan adalah karyawan yang masih baru bekerja dalam badan usaha. Dari total 7 orang yang keluar selama tahun 2011-2013, 5 orang diantaranya adalah karyawan baru PT. Mukti Citra Jaya. Ini berarti bahwa biaya

perekrutan dan pelatihan awal terbuang sia-sia karena para karyawan tersebut bahkan belum setahun bekerja di PT. Mukti Citra Jaya.

Rekomendasi untuk meminimalkan permasalahan *management control system* pada PT. Mukti Citra Jaya

Berdasarkan kelemahan *personnel and cultural control* yang ditemukan dalam penelitian ini maka diberikan beberapa rekomendasi, yaitu proses wawancara lebih dioptimalkan dengan menambah personil pewawancara, menambah waktunya, dan mempersiapkan terlebih dahulu sebelum wawancara dimulai. Tes psikologis dapat dijadikan sebagai sebuah opsi untuk diadakan saat proses seleksi karyawan. Syarat pengangkatan menjadi karyawan tetap, kenaikan gaji, dan promosi dijelaskan secara rinci saat awal penandatanganan kontrak kerja. Subjektifitas atasan dalam menentukan berbagai hasil lebih ditekan dengan adanya pertimbangan pembandingan lainnya. Waktu pelatihan lebih ditegaskan bagi *trainee*, agar *trainee* tidak bekerja asal-asalan saat masa pelatihan. Serta, diadakan acara untuk karyawan baru mengenal nilai-nilai badan usaha dan acara yang dapat meningkatkan rasa kebersamaan dengan sesama rekan kerja dan atasan.

Job description dibuat dan dijelaskan secara rinci saat awal penandatanganan kontrak kerja karyawan dan perlu dilakukan perubahan peraturan tentang jatah cuti karyawan dan sistem perolehan bonus akhir tahun badan usaha. Visi dan misi lebih dijelaskan kepada karyawan saat awal pelatihan kerja. Atasan dapat memberikan sapaan selamat pagi dan kata penyemangat pada karyawan untuk menumbuhkan hubungan yang lebih harmonis dan keluhan karyawan lebih direspon dengan bijaksana. *Group based rewards* diterapkan dalam badan usaha dan penentuan target lebih disesuaikan dengan kondisi yang ada. Pemakaian seragam untuk menciptakan kesan profesionalisme dan kebersamaan dalam diri karyawan. Atasan mulai memikirkan penampilan luar kantor untuk meningkatkan motivasi dan rasa kepercayaan klien dan pelamar kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengevaluasi *personnel control and cultural control* untuk meminimalkan permasalahan *management control system* yang berdampak terhadap *turnover* badan usaha dengan objek penelitian

yaitu PT. Mukti Citra Jaya yang terletak di Surabaya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data wawancara semi structured, observasi, dan analisis dokumen. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat kelemahan dalam penerapan *personnel control and cultural control* dalam badan usaha. Kelemahan-kelemahan ini yang mengakibatkan tingginya tingkat *turnover* badan usaha selama tahun 2011-2013. Tingginya *turnover* sendiri menimbulkan dampak lain bagi badan usaha, yaitu meningkatnya biaya pengeluaran badan usaha. Kelemahan-kelemahan *personnel control and cultural control* ini perlu segera diperbaiki oleh badan usaha sebelum menimbulkan dampak negatif yang tidak diinginkan di masa depan serta dapat meminimalkan permasalahan pengendalian yang ada.

Sehubungan dengan beberapa keterbatasan studi yang dialami di atas, maka harapan untuk penelitian berikutnya adalah digunakan beberapa obyek penelitian dengan jenis usaha yang sama sehingga jawaban yang diperoleh atas penelitian yang dilakukan dapat lebih diandalkan dan terjamin validasinya. Dilakukan penelitian yang dibahas dengan berbagai pengendalian manajemen yang ada seperti *action control and result control* maupun *reward and punishment*. Sehingga memberi nilai tambah, pemahaman lebih mendalam yang dapat dilihat dari berbagai sudut pandang dan masalah yang dihadapi serta berguna bagi penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- McKenna, Eugene & Nic Beech. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi & Pearson Education Asia Pte. Ltd.
- Merchant, Kenneth A. & Wim A. Van der Stede. (2003). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice-Hall: Harlow.
- Simamora, Henry. (1995). *MSDM*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Zeffane, Rachid . (2003). *Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach*. International Journal of Manpower www.emeraldinsight.com, 20 Maret 2014.

<http://regional.kompas.com/read/2009/02/24/20304623/381.Tenaga.Kerja.Di.PHK>, diakses tanggal 8 Agustus 2014

