

**IMPLEMENTASI *ACTION CONTROL* DAN *RESULT CONTROL* UNTUK
MENGURANGI *EMPLOYEE TURNOVER* DAN *MOTIVATIONAL
PROBLEM* PT SUMBER REJEKI GAMALAMA BAGIAN PENJUALAN**

Elly Haryono Tjiang

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika
ellyharyono@gmail.com

Dr. Ria Sandra Alimbudiono

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Ria_us3150@yahoo.com

INTISARI

Seiring perkembangan dunia bisnis, keberadaan suatu badan usaha tidak bisa lepas dari sumberdaya manusianya. *Turnover* dan motivasi karyawan merupakan permasalahan yang sering dihadapi dalam badan usaha. Tingkat *Turnover* yang tinggi dan motivasi karyawan yang rendah merupakan indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi serta akan mengganggu operasional perusahaan. Oleh karena itu, untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan suatu rancangan Sistem Pengendalian Manajemen yang tepat sehingga dapat membantu meningkatkan motivasi kerja karyawan serta mempertahankan sumberdaya manusianya yang kompeten dan mengarahkan agar sejalan mencapai tujuan perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut diadakan penelitian untuk mengetahui sejauh mana peran implementasi *action* dan *result control* terhadap turnover karyawan, dengan mengambil obyek PT Sumber Rejeki Gamalama (SRG). PT“SRG” memilih mengimplementasikan pengendalian formal yaitu *Action* dan *Result control* yang dirasa cocok dalam operasional sehari-hari. Namun dalam penerapannya masih terdapat beberapa kelemahan atas implementasi. Adanya peran yang negatif dalam penerapan *action* dan *result control* yang diterapkan perusahaan berakibat pada permasalahan *MCS* serta tingkat *turnover* yang meningkat setiap tahunnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dasarnya *turnover* terjadi karena adanya permasalahan pengendalian manajemen yang terjadi di perusahaan salah satu faktor terjadinya *turnover* yaitu terkait kejelasan prosedur dan peraturan perusahaan dan masalah kompensasi dan jenjang karier. Permasalahan yang terjadi timbul karena penerapan *action control* dan *result control* yang selama ini diterapkan perusahaan kurang memiliki peran. Jadi, permasalahan *management control system* dapat diatasi apabila *action control* dan *result control* yang ada diterapkan dengan tepat dan sesuai dengan keinginan perusahaan maupun karyawan. Dengan adanya keselarasan antara kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan dapat mendorong karyawan lebih semangat dalam mengerjakan tugasnya.

Kata Kunci : *Action Control, Result Control, Turnover, Management Control System*

ABSTRAK

As the development of the business world, the existence of an entity can not be separated from human resources. Turnover and employee motivation is a problem frequently encountered in the enterprise. Turnover is high level and low employee motivation is indicative of the fundamental issues in the organization and will interfere with the operation of the company. Therefore, to overcome these problems required a draft Management Control System right so that can help improve employee motivation and maintain competent human resources and directing them in line to achieve company goals. In this regard conducted research to determine the extent of the role of the implementation of the action and result control of employee turnover, to retrieve the object PT Sumber Rejeki Gamalama (SRG). PT "SRG" chose to implement formal control Action and Result control is fitting in daily operations. However, the applicability there are still some weaknesses on implementation. Negative role in the implementation of the action and result control applied by the company applied in MCS issues and turnover rates are increasing every year. The results showed that the turnover occurred because basically makes Adaiah management control problems incurred in the company one of the factors related to the occurrence of turnover is the clarity of procedures and company rules and compensation issues. Problems that occur arising from the application of control and result control action that has been applied less firm has a role. Thus, the problems of management control system can be overcome if the control action and result control are implemented correctly and in accordance with the desire of both employee and company. With the alignment between the needs of employees and the company's goal to encourage employees more passion in their job.

Keywords : *Action Control, Result Control, Turnover, Management Control System*

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis distributor di Indonesia saat ini semakin cerah. Distributor produk ternama seperti Nestle, Unilever, Kalbe, Softex Indonesia, Ultra Jaya adalah distributor yang sangat berperan di Indonesia (Asosiasi Pengusaha Indonesia, 2013). Menurut Budhisetiawan (2012), distributor menjadi tangan pertama bagi *principal* dalam saluran distribusi. Menurut Mulyadi (2007), Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berperan besar dalam menciptakan pengendalian yang baik agar organisasi dapat bersaing. Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya yang tidak dapat dilepaskan dari bisnis. Keberadaan SDM merupakan keharusan tiap bisnis (Suwanto, 2008).

Menurut Merchant dan Stede (2007), perusahaan harus mengetahui apakah karyawannya memahami apa yang harus dilakukan (*key action*) dan apa yang harus dicapai (*key result*), dan apakah mereka termotivasi untuk tujuan tersebut dan apakah mereka telah berperan dengan benar. Jika apa yang diinginkan dan apa yang mungkin terjadi tidak jauh berbeda, maka sistem pengendalian dapat dikatakan efektif, namun jika ada perbedaan besar, perusahaan perlu

mengevaluasi sistem pengendalian manajemennya dan mempertanyakan sistem pengendalian manajemen yang akan diterapkan.

Menurut Merchant dan Stede (2007), lemahnya action control and result control akan menimbulkan masalah-masalah dalam badan usaha, seperti lack of direction yang timbul karena karyawan tidak melakukan apa yang diinginkan atasannya, hal ini bisa muncul karena karyawan tidak mengerti dan tidak tahu apa yang harus dikerjakan atau karyawan tidak mengerti tujuan badan usaha, motivational problem yang timbul karena karyawan memiliki motivasi yang salah dalam bekerja, dan personal limitation yang timbul karena karyawan memiliki keterbatasan kemampuan untuk memenuhi tujuan badan usaha.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), tingginya karyawan keluar pada suatu organisasi merupakan pemborosan biaya. Keluar sukarela umumnya terjadi pada karyawan berprestasi sehingga hal ini sangat merugikan (Ramlall, 2003). Tuntutan perusahaan terhadap karyawan terkadang membuat perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan karyawan, sementara kompensasi yang diberikan belum mencukupi sehingga karyawan tidak nyaman dan akan menurun motivasinya serta cenderung keluar dari organisasi (Rudlo, 2012). Kompensasi berpengaruh besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan (Lieke 2008). Kompensasi yang dikelola dengan baik akan menumbuhkan loyalitas dan motivasi karyawan dan menurunkan *turnover*. Permasalahan *turnover*, berhubungan dengan banyaknya kasus Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Salah satu sarana akomodasi di Ternate yang akan melakukan PHK adalah Hotel Amara, yaitu sekitar 150 orang dari 300 jumlah karyawan (Malut Post, 2014). Profesor Jeffrey Pfeffer dari Stanford Graduate School of Business (2007) menyatakan bahwa jumlah bonus yang diberikan harus dianggap cukup oleh karyawan. Perusahaan dapat menyesuaikan jumlah yang diberikan dengan mempertimbangkan faktor kinerja pegawai serta perusahaan dalam jangka waktu 12 bulan untuk mempertahankan serta meningkatkan kepuasan karyawan, Salah satu metode untuk dapat menimalkan permasalahan yang terjadi sehingga perusahaan tidak akan menanggung akibatnya adalah dengan menerapkan *management control system* khususnya pada *action*

and result control yang efektif. Dengan menggunakan *action control* dan *result control* dapat dengan cepat mengatasi masalah tingkat *turnover* dan motivasi karyawan.

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada organisasi. Dengan adanya perputaran (*turnover*) karyawan dimaksudkan aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan yang pada dasarnya merupakan petunjuk kestabilan karyawan, maksudnya adalah dengan makin tingginya perputaran karyawan berarti makin tinggi atau makin sering terjadinya penggantian karyawan, maka makin besarlah kerugian perusahaan yang bersangkutan dan juga dapat berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan didalam suatu perusahaan (Malayu, 2012; Chen dan Francesco, 2013). Sedangkan besarnya *turnover* menurut Malayu (2012) dihitung dengan cara sebagai berikut:

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

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat ditarik *main research questions* yaitu “Bagaimana implementasi *result control* dan *action control* terhadap *employee turnover* dan meningkatkan motivasi kerja karyawan pada bagian penjualan PT SRG di Ternate?”. Untuk membantu menjawab rumusan masalah diatas, digunakan *mini research question* yaitu:

1. Bagaimana identifikasi implementasi *action control* dan *result control* yang sudah diterapkan oleh PT SRG terhadap karyawan bagian penjualan?
2. Bagaimana permasalahan terkait *employee turnover* dan motivasi karyawan yang terjadi di PT SRG?
3. Sejauh mana peran *action control* dan *result control* yang ada membentuk tingkat motivasi karyawan dan mengurangi *employee turnover* pada bagian penjualan PT SRG?
4. Bagaimana langkah perbaikan yang dapat dilakukan PT SRG pada *action control* dan *result control* dalam mengurangi *employee turnover* dan meningkatkan motivasi kerja karyawan?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif dan termasuk dalam Penelitian ini adalah *applied research* karena penelitian ini berfungsi untuk menemukan solusi dari penerapan *action control* dan *result control* yang tepat dan sesuai sehingga selain dapat meminimalkan *employee turnover*. Teknik penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan wawancara dengan Direktur terkait serta observasi dan analisis dokumen. Dilihat dari jenis data yang digunakan, penelitian ini merupakan *field research* dan *library research* karena data yang digunakan diperoleh langsung dari PT Sumber Rejeki Gamalama (SRG) serta menggunakan beberapa teori kepustakaan yang berkaitan dengan objek yang dipilih.

Obyek penelitian ini adalah Distributor produk-produk sehari-hari dari *principle* Ultra Jaya, Softex Indonesia, Kalbe, dan Sinar Antjol. Pembahasan dalam penelitian dikhususkan pada bagian penjualan di PT “SRG”. Menganalisis mengenai *action control* dan *result control* yang berkaitan dengan *motivational problems* serta *employee turnover* yang terjadi pada PT “SRG”. Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data aktivitas perusahaan selama tahun 2013-2015 dan juga kuartal II 2016 yang diperoleh dengan mengadakan *survey* ke PT Sumber Rejeki Gamalam melalui *interview* dan via telpon serta analisis dokumen dan observasi. Karena itu penelitian ini akan membahas mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen yang sudah diterapkan dan seberapa efektif pengendalian tersebut dilaksanakan serta pengaruhnya terhadap perusahaan dan juga karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum badan usaha

PT “SRG” merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha distributor barang dari berbagai produk-produk *principle*. Pemilik dari PT “SRG” sekaligus yang mendirikan adalah Bapak Tasmin Haryono. Awal mulanya sebelum menjadi bentuk PT “SRG”, didirikan pada 1999 setelah kerusuhan di Ternate dengan konsep Toko Sumber Rejeki di jalan Pahlawan Revolusi No 130

Ternate-Maluku Utara. Pada saat itu Toko Sumber Rejeki hanya memegang produk *principle* dari PT Softex Indonesia dan juga PT Ultra Jaya Milk. Pada tahun ini pula PT “SRG” resmi mendirikan bentuk perusahaan perseroan terbatas (PT) yang sebelumnya berbentuk badan usaha toko dan CV, untuk memperbesar usahanya, dan kepentingan beberapa *principle* yang mengharuskan berbentuk PT bersifat tertutup.

PT Sumber Rejeki Gamalam dalam pengendalian manajemennya yang mendukung perusahaan untuk mencapai visi dan misi dan tujuan perusahaan. Salah satu bentuk pengendalian yang diterapkan oleh PT “SRG” adalah *action control and result control* yang merupakan bentuk paling langsung dari sistem control yang bersifat formal. Namun dalam penerapannya terdapat beberapa kelemahan *action control and result control* yang menimbulkan masalah *motivational problems* yang mengakibatkan tingginya angka *turnover* karyawan.

Kelemahan *action control* dan *result control* PT”SRG”.

Kelemahan *action* dan *result control* yang diterapkan di perusahaan diuraikan secara singkat dalam table 1 dan table 2 berikut ini:

Tabel 1
***Action Control* PT Sumber Rejeki Gamalama**

Bentuk <i>Action Control</i>	Kelemahan <i>Action Control</i>
<i>Behavioral Constraints</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absensi masih menggunakan mesin <i>Check Clock</i> (terjadinya penitipan absen), serta bekerjasama dengan rekan kerja ➤ Keputusan Sentralisasi (Semua keputusan dari direktur) ➤ <i>Job Description</i> tidak tertulis secara jelas, tugas dan tanggung jawab tidak jelas, hanya sekedar jabatan saja ➤ Keamanan Gudang pada jam operasional kurang, karena gudang berada dalam keadaan yang terbuka, sehingga mudah untuk akses dari luar
<i>Preaction Review</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Terlalu banyak tempat tujuan sales di Daftar Kunjungan sales yang tidak bisa dikunjungi pada hari tersebut untuk (kategori <i>Sales</i> tertentu). ➤ Evaluasi, terkait penetapan target dan <i>breifing</i> hanya sebulan 1 kali
<i>Action Accountability</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penetapan Peraturan Perusahaan (<i>SOP</i>) yang tidak tertulis hanya secara lisan ➤ Komunikasi atas identifikasi pada karyawan tidak dilakukan dengan baik, hasil evaluasi dalam 6 bulan sekali, tidak diketahui oleh karyawan ➤ Observasi terhadap kejadian yang terjadi, tidak memiliki format khusus terkait penilaian kinerja

	<p>karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> tidak terlalu berpengaruh dalam memotivasi karyawan serta mengurangi permasalahan utama perusahaan yaitu <i>Turnover</i>
<i>Redudancy</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ketidakefisienan membuat laporan setiap kategori konsumen, tugas tersebut dilakukan oleh <i>supervisor</i> dan staf admin dengan <i>database</i> yang sama

Sumber: Data Olahan

Tabel 2
Result Control PT Sumber Rejeki Gamalama

Bentuk <i>Result Control</i>	Kelemahan <i>Result Control</i>
<i>Defining Performance Dimensions</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Target penjualan yang tinggi mengakibatkan <i>sales/SPG</i> berusaha untuk mencapai target penjualan namun banyak piutang yang tidak tertagih. ➤ <i>Stock Opname</i> dilakukan 1 bulan sekali sehingga sulit dalam memantau
<i>Measuring Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengukuran dan penilaian kinerja 6 bulan sekali, namun metode pengukuran kinerja tidak dilakukan dengan baik dan hanya berdasarkan jumlah produk yang dijual hal ini akan mempengaruhi motivasi karyawan ➤ Masih sering terjadi keterlambatan dalam pengiriman karena, akibat <i>turnover</i> karyawan yang tinggi.
<i>Setting Performance Target</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Target yang ditetapkan kepada <i>sales</i> masih ada yang tidak terpenuhi karena tidak realistis dengan keadaan pasar ➤ Penagihan piutang yang tidak tepat waktu karena target penilaian hanya berdasarkan produk yang terjual, serta yang ditetapkan cukup tinggi ➤ Masih banyak terjadinya kehilangan Stok Barang, (ketidakesesuaian antara barang yang ada di <i>stock card</i> dan fisik
<i>Providing Reward and Punishment</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Reward</i> yang diterima tidak sesuai dengan apa yang telah berhasil dicapai, sehingga menimbulkan masalah motivasi, karena target diberikan terlalu tinggi, dan pemberian bonus dirasa kurang cukup ➤ Tidak ada penilaian kinerja terkait peningkatan jabatan/promosi.

Sumber: Data Olahan

Masalah *Turnover* didalam perusahaan

Dikarenakan *action dan result control* yang kurang maksimal pada PT “SRG” menyebabkan timbulnya permasalahan MCS. Dampak paling besar yang terjadi dalam perusahaan adalah tingginya tingkat *turnover* yang ada. *Turnover* karyawan pada PT “SRG” tergolong besar karena setiap tahun selalu ada pergantian karyawan dan selalu mengalami kenaikan tingkat *turnover*. Karyawan yang tidak mengerti dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya serta persyaratan

untuk kenaikan gaji dan pengangkatan karyawan, ataupun kenaikan pangkat akan menimbulkan ketidakjelasan dalam bekerja di PT “SRG”. Hal ini mengakibatkan permasalahan *lack of direction*, *Personal Limitation*, dan *Motivational Problems* pada karyawan. Akhirnya timbul keinginan untuk mencari pekerjaan dengan jenjang karir dan *job description* yang lebih jelas dibadan usaha lainnya.

Tabel 3

Jumlah Karyawan Akhir tahun 2013-2015

Bagian Penjualan	2013	2014	2015
<i>Supervisor</i>	2	2	2
<i>Sales</i>	5	5	6
<i>SPG</i>	3	3	3
Staf Admin Penjualan	3	3	3
Sopir	2	2	3
Bagian Piutang	2	2	2
Kepala Gudang	2	2	2
Total	19	19	21

Sumber: Data Internal Bagian Penjualan PT”SRG”

Tingkat *Turnover* karyawan tahun 2013

$$\frac{2}{19} \times 100\% = 10,52\%$$

Penjelasan:

- Jumlah Karyawan keluar selama tahun 2013 sejumlah 2 orang., bagian yang keluar ada *Sales* dan Sopir,
- Karyawan yang masuk selama tahun 2013 sejumlah 4 orang, 3 orang dimasukkan di bagian *Sales* dan 1 orang dimasukan sebagai sopir untuk pengganti 2 karyawan yang keluar.

Tingkat *Turnover* karyawan tahun 2014

$$\frac{3}{19} \times 100\% = 15,78\%$$

Penjelasan:

- Jumlah Karyawan keluar selama tahun 2014 sejumlah 3 orang, bagian yang keluar adalah *Supervisor*, dikarenakan alasan sakit selain itu 1 Orang *sales* dan juga 1orang admin.
- Karyawan yang masuk selama tahun 2014 sejumlah 3 orang, 1 orang dimasukan sebagai supervisor dan sejumlah 1 orang dimasukan sebagai *sales* dan *admin* untuk pengganti 3 karyawan yang keluar.

Tingkat *Turnover* karyawan tahun 2015

$$\frac{4}{21} \times 100\% = 19,04\%$$

Penjelasan:

- Jumlah Karyawan keluar selama tahun 2015 sejumlah 4 orang, bagian yang keluar adalah 3 orang *Sales*, dan 1 SPG.
- Karyawan yang masuk selama tahun 2013 sejumlah 6 orang, 4 orang dimasukkan di bagian *Sales* dan 1 orang dimasukkan sebagai sopir, dan 1 orang sebagai SPG

Dengan adanya data dan informasi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat loyalitas dan motivasi kerja karyawan rendah. Dengan kondisi yang tidak kondusif seperti ini, karyawan cenderung untuk mencari kesempatan atau apa yang mereka inginkan di tempat lain sehingga terjadilah *turnover*. Karyawan yang tidak mengerti dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya, serta persyaratan untuk kenaikan gaji dan pengangkatan karyawan merasa ketidakjelasan dalam bekerja di PT “SRG”. Hal ini mengakibatkan permasalahan *lack of direction* pada karyawan. Karyawan kehilangan panduan yang jelas dalam perilaku bekerjanya sehingga karyawan kesulitan untuk menolak pekerjaan yang seharusnya bukan menjadi tanggung jawabnya dan tidak adanya jenjang karir yang jelas menurunkan motivasi karyawan untuk bekerja di PT “SRG. *Turnover* ini akan semakin meningkat jika sistem pengendalian manajemen khususnya pada *action and result control* penerapannya terus dibiarkan tidak efektif seperti ini dan tidak segera dibenahi.

Dampak permasalahan MCS dengan *Turnover* yang terjadi pada bagian penjualan PT “SRG

Masalah yang terdapat pada PT “SRG” meliputi *motivational problem*, *personal limitation* dan *lack of direction* yang memicu tingkat *turnover* karyawan bagian penjualan. Masalah-masalah ini timbul karena kelemahan dalam kontrol yang diterapkan perusahaan khususnya pada *action dan result control*. ***Motivational problem*** muncul karena pengendalian yang ada pada perusahaan tidak sesuai dengan yang harapan

karyawan, sehingga hal ini yang memicu rendahnya motivasi bekerja karyawan. ***Personal limitation*** timbul karena karyawan merasa tidak mampu mendapatkan beban pekerjaan yang tinggi. ***Lack of direction*** muncul karena peraturan dan standar kerja yang kurang jelas bagi karyawan. Masalah-masalah tersebut yang berdampak pada tingginya *turnover* dan mengakibatkan hasil yang kurang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dampak paling besar yang dirasakan perusahaan dari masalah-masalah yang ada adalah tinggi tingkat *turnover* yang terjadi. Turunnya motivasi kerja karyawan, dan perasaan ketidakmampuan karyawan akibat target yang diberikan cukup tinggi tanpa didukung dengan penjelasan serta masalah ketidakjelasan terkait peraturan dan standart serta persyaratan perusahaan yang ada, berujung pada keputusan karyawan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan. Hal ini sangat mengganggu kegiatan operasional, kerugian dalam sisi biaya yaitu perekrutan dan juga waktu mencari pengganti. Posisi kosong menyebabkan beban bagi karyawan lain, dengan adanya beban tersebut akan menyebabkan tekanan serta memunculkan biaya-biaya tambahan karena tugas yang lebih banyak akan membutuhkan waktu yang lebih

Dapat disimpulkan dengan tingginya tingkat *turnover* selama tahun 2013-2015 yang berkisar 10,5%-19,5%, dimana angka ini cukup tinggi untuk industry pada umumnya dimana hanya berkisar dibawah 10%. Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawannya mampu bekerja dengan kinerja yang optimal, dan memiliki komitmen tinggi untuk bekerja dengan baik dalam perusahaan. Akibat yang ditanggung perusahaan akibat adanya *turnover* cukup banyak dari segi penambahan biaya lembur badan usaha yang meningkat dari sebelumnya yang jarang lembur. Sehingga dapat dikatakan bahwa *turnover* yang terlalu tinggi akan membuat biaya bertambah dan terbuang sia-sia yang merugikan perusahaan. Maka dari itu pentingnya perusahaan PT “SRG” untuk mengatasi masalah ini karena telah merugikan perusahaan. Salah satu cara yang paling efektif dan cepat dalam mengatasi masalah ini dengan melakukan pembenahan dan memaksimalkan pengendalian *action* dan *result control* untuk mengendalikan perilaku karyawannya.

Rekomendasi untuk meminimalkan permasalahan *Employee Turnover* dan *Motivational Problem* pada PT Sumber Rejeki Gamalam

Berdasarkan temuan-temuan yang ada, maka sebaiknya pihak perusahaan PT “SRG” melakukan perbaikan manajerial yang akan berpengaruh dalam implementasi *action* dan *result control* untuk mengurangi masalah *turnover* dan meminimalkan

permasalahan pengendalian yang ada. Berikut ini rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan oleh PT “SRG”, meliputi:

Job description dibuat dan dijelaskan secara jelas dan rinci terkait tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing jabatan. Perusahaan menetapkan struktur organisasi yang jelas dan formal serta *job description* yang rinci dan jelas untuk memudahkan karyawan melakukan tugas masing-masing Kunjungan outlet yang diberikan sebaiknya berdasarkan lokasi, dan dilakukannya ujicoba agar menjadi efektif. Serta *Breafing* pagi bagian penjualan dilakukan setiap seminggu sekali, agar pemecahan dan komunikasi berjalan dengan baik. Evaluasi penilaian kinerja sebaiknya, karyawan mendapatkan *feedback* atas evaluasi yang dilakukan oleh atasan 3 bulan sekali, dan diperlukan adanya format khusus untuk penilaian kinerja seperti lembar evaluasi penilaian kinerja dengan metode 360 derajat dan evaluasi penilaian kinerja tahunan. Perusahaan perlu menetapkan peraturan secara formal dan tertulis, agar karyawan mengerti dengan jelas dalam menjalankan kebijakan-kebijakan tersebut.

Sedangkan untuk *result control* perusahaan sebaiknya melakukan perbaikan terkait : Pemberian *reward* dan *punishment* terkait perilaku karyawan yang telah melakukan tugasnya dengan benar mendapat penghargaan. Perbaikan *reward* dan *punishment* meliputi: Pemberian Pujian, Penambah Pemberian Bonus (bagi yang tidak pernah melakukan kecurangan, tidak pernah absen, dan datang tepat waktu), pemberian hadiah untuk karyawan teladan. Sedangkan pemberian *punishment* bagi karyawan yang melanggar aturan-aturan perusahaan seperti: Teguran, pemotongan gaji (yang melakukan pelanggaran absensi) dan pemberian Surat Peringatan. Serta dituntut Direktur untuk dapat lebih tegas dalam melakukan *punishment* terhadap kesalahan karyawan.

Diperlukannya penambahan dimensi kinerja yaitu *delivery performance*, karena berperan penting dalam mengatasi keterlambatan pengengiriman barang. Dimana karyawan harus memastikan bahwa barang dikirim tepat waktu. Pengukuran kinerjanya yaitu seberapa cepat barang yang telah dikirim sampai ke tempat pelanggan dengan disertai surat jalan (*delivery lead time*). Target untuk kinerja pengiriman dengan batas toleransi yaitu 1 hari dari tanggal yang sudah

dijanjikan. *Reward* yang diberikan berupa uang sebesar Rp. 150.000/bulan, dan *punishment* berupa teguran dan tidak menerima bonus bulanan.

Pengukuran kinerja bagi *sales* yang selama ini hanya berdasarkan jumlah atau omzet yang berhasil dijual. Hal ini akan memicu adanya perilaku negatif yaitu pencapaian target, namun banyak piutang yang tidak tertagih, sebaiknya pengukuran kinerja tidak hanya berdasarkan pencapaian target namun juga target minimal mendapatkan 1 pelanggan, penagihan piutang tepat waktu dan kunjungan *Sales/SPG* minimal 80% dari daftar kunjungan. Dalam penentuan target, target harus diimbangi sesuai dengan apa yang telah berhasil dicapai oleh karyawan. Seperti pembaharuan terkait pemberian insentif yang berdasarkan *KPI* dan pencapaian, pemberian penghargaan Sertifikat, dan kenaikan gaji 2%-5% setiap 3 bulan sekali. Sedangkan pemberian *punishment* berupa Surat peringatan apabila dalam 3 bulan tidak mencapai target serta adanya penurunan pangkat. *Reward* yang diberikan tidak hanya berupa uang tapi berupa pujian secara langsung, *the best employee of the month*. *Reward* harus *impact* dan *timely*.

Stock opname dilakukan seminggu atau dua minggu sekali, untuk meminimalkan terjadinya kehilangan barang serta dapat terdeteksi secara cepat jika terdapat ketidaksesuaian.

Kesimpulan dan Saran

PT “SRG” memilih mengimplementasikan pengendalian formal karena dengan pengendalian tersebut maka karyawan akan lebih loyal terhadap perusahaan dan akan melakukan sesuai dengan tujuan perusahaan. Selain itu dilihat dari sisi motivasi karyawan lebih termotivasi dengan pengendalian *action* dan *result control*. *Action control* efektif untuk mengendalikan karyawan agar melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan dan standart yang ada, selain itu dengan adanya *action control* dapat memantau karyawan. *Result control* efektif karena melihat dari hasil yang dikerjakan. *Job description* yang tegas diperlukan oleh karyawan agar paham dengan tugas-tugasnya dan bertanggung jawab penuh atas pekerjaannya. Selain itu sistem *reward* yang sesuai akan memotivasi karyawan dalam bekerja. Dengan adanya keselarasan antara kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan dapat mendorong karyawan lebih semangat dalam

mengerjakan tugasnya. Jadi PT “SRG” harus lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dan meningkatkan komunikasi yang jelas terkait peraturan dan standart.

Turnover karyawan PT “SRG” tergolong sering karena setiap tahun selalu ada pergantian karyawan dan selalu mengalami kenaikan tingkat *turnover*. Salah satu cara yang paling efektif yang dapat meminimalisasi permasalahan motivasi, dan masalah *MCS* yang ada adalah dengan melakukan pembenahan dan memaksimalkan pengendalian *Action* dan *Result control* untuk mengendalikan perilaku karyawan.

Sehubungan dengan beberapa keterbatasan studi yang dialami diatas maka harapan untuk Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mencari referensi jenis usaha yang lebih besar. Dilakukan penelitian yang dibahas dengan pengendalian manajemen yang lebih luas seperti *personnel and cultural control*. Sehingga memberi nilai tambah pemahaman lebih mendalam yang dapat dilihat dari berbagai sudut pandang dan masalah yang dihadapi serta berguna bagi penelitian selanjutnya, penambahan referensi dapat digunakan untuk menambah ilmu pengetahuan yang baru dan mengerti pengimplementasian dikondisi aktual. Selain itu, penelitian diharapkan dikembangkan dalam mencakup bidang usaha lain yang unik belum pernah dibahas oleh peneliti lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Budhisiatiawan, Y. (2012). *Distribusi Digital*. Jakarta.
- Mulyadi. 2007. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Efferin, Sujoko, *et al.* 2008. Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif. Edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Merchant dan Van der Stede. W.A 2007. *Management Control System*. Pearson Education Limited.
- Mathis, R. L., & Jackson J. H., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Jakarta: Salemba Empat
- Patrick L. O'Halloran, (2012), "*Performance pay and employee turnover*", *Journal of Economic Studies*, Vol. 39 Iss 6 pp. 653 – 674