

**EVALUASI *PERSONNEL CONTROL* SEBAGAI UPAYA  
MENINGKATKAN LOYALITAS KARYAWAN UD SEGAR  
JAYA MAKASSAR**

**Nelly Pinontoan**

Jurusan Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika

[Nellypinontoan555@gmail.com](mailto:Nellypinontoan555@gmail.com)

**Abstrak-** Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem *personnel control* di UD. Segar Jaya dalam upayanya untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Penelitian yang dilakukan ini menggunakan teori *merchant* yang membahas mengenai sistem pengendalian manajemen, di mana terdapat permasalahan-permasalahan yang menyebabkan dibutuhkan suatu pengendalian dan bentuk pengendalian dalam suatu perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode wawancara dan observasi. Obyek penelitian ini merupakan dua perusahaan manufaktur makanan. Penelitian ini berfokus pada bagaimana cara perusahaan melakukan penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya, program pelatihan dan pengembangan, menanamkan budaya positif di lingkungan kerja, serta keadilan sistem *reward* di kedua perusahaan. Temuan pada penelitian menunjukkan bahwa penerapan *personnel control* dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan di UD Segar Jaya kurang maksimal. Hal tersebut didukung dengan data bahwa perusahaan tidak memiliki SOP berkaitan dengan proses rekrutmen, perusahaan melakukan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*), perusahaan tidak melakukan transformasi visi misi perusahaan kepada karyawan, serta pemberian *rewards* yang beragam kepada karyawan yaitu bentuk finansial dan non finansial. Hasil ini menunjukkan bahwa *personnel control* memiliki peran penting untuk membangun loyalitas karyawan karena *personnel*

*control* dapat meningkatkan kenyamanan bagi karyawan untuk bekerja, di mana terdapat prosedur baku dalam aktivitas operasional di perusahaan.

Kata kunci: *personnel control*, loyalitas karyawan.

**ABSTRACT-** This study is aimed to evaluate the personnel control system at UD. Segar Jaya in its efforts to increase employee loyalty. This research uses merchant theory that discussed the management control system, where there are problems that led to the need for a control and form of control in a company. The method of this study is qualitative, using interviews and observation. The object of this study is two food manufacturing companies. This study focuses on how companies perform placement of employees according to their expertise, training and development programs, instilling a positive culture in the workplace, as well as the justice system of reward in both companies. The findings of the study showed that the application of personnel control in an effort to increase employee loyalty at UD Segar Jaya is not optimal. These are supported by the data that the company does not have SOPs related to the recruitment process, companies conduct *on the job training* system, company does not transform the vision and mission of companies to employees, as well as the provision of rewards that vary to employees in the form of financial and non-financial. These results indicate that the personnel control has an important role to build employee loyalty, because personnel control can improve the convenience for employees to work, where there is a standard of procedure in the operational activities of the company.

Keywords: personnel control, employee loyalty

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Industri makanan dan minuman merupakan salah satu sektor industri yang berperan penting terhadap perekonomian nasional. Kontribusi yang diberikan oleh sektor industri makanan dan minuman terhadap *product domestic bruto* (PDB) menunjukkan bahwa sektor industri makanan dan minuman memiliki kontribusi besar terhadap perkembangan perekonomian nasional. Rangkuman data yang

berhubungan dengan pertumbuhan industri, kontribusi pada PDB, nilai ekspor, dan nilai impor dari industri tersebut.

Pasar yang berkembang untuk industri makanan dan minuman mendorong banyaknya pelaku pasar yang tertarik masuk dalam industri makanan dan minuman. Dampaknya adalah tingkat persaingan yang semakin ketat dalam industri makanan dan minuman. Menurut Asaf (Ketua Asosiasi Pengusaha Industri Makanan dan Minuman Indonesia, 2016) bahwa persaingan industri makanan dan minuman akan lebih ketat untuk tahun-tahun yang akan datang, hal ini juga disebabkan karena perberlakuan pasar bebas (Fadli, 2016).

Dalam menghadapi persaingan yang ketat, maka industri makanan dan minuman dalam negeri harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*), sebagaimana pendapat Mathur (2015:66), "*A competitive advantage is the thing that differentiates a business from its competitors.*" Keunggulan kompetitif dinilai sebagai pembeda dari sebuah perusahaan (bisnis) dengan pesaingnya dan pembeda tersebut yang menyebabkan perusahaan memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh para pesaing.

Membangun keunggulan kompetitif perusahaan didasarkan pada peningkatan pengelolaan sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Dakeel dan Almannie (2015:1), "*The human resources in the organizations have knowledge, skills and experience which contributes for the development which contribute for competitive advantages of the organization.*" Dalam pendapat ini dijelaskan bahwa human resources yang dimiliki oleh perusahaan memiliki pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang memberikan kontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan.

Human resources memiliki peran penting dalam membangun keunggulan kompetitif sehingga layak bagi setiap perusahaan untuk bisa mengelola karyawan yang dimiliki agar mampu mendukung keunggulan kompetitif dalam menghadapi pasar yang bersaing (Dakeel dan Almannie, 2015:1). Perhatian yang besar terhadap human resources belum dimiliki oleh semua perusahaan, sebagaimana ditemukan pada perusahaan industri makanan dan minuman di Makasar yaitu UD. Segar Jaya. UD. Segar Jaya adalah produsen makanan dan minuman dalam

kemasan yang sedang berkembang, namun terkendala oleh *turnover* karyawan yang tinggi.

*Turnover* karyawan (keluar masuknya karyawan) mengganggu aktivitas operasional sehingga mempengaruhi produktivitas pekerjaan (Tariq, Ramzan, dan Riaz, 2013). Meskipun demikian, pemilik perusahaan belum menyadari dengan baik perlunya pengelolaan karyawan agar tetap loyal pada perusahaan sehingga pemilik perusahaan menilai bahwa *turnover* karyawan yang terus terjadi tersebut dianggap sebagai hal yang wajar.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini ingin mengetahui penerapan sistem pengendalian manajemen di UD Segar Jaya dalam upayanya untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Definisi Sistem Pengendalian Manajemen**

Merchant & Stede dalam Radianto (2015) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah aspek penting bagi setiap organisasi. Sistem pengendalian merupakan sebuah sistem yang digunakan untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dalam penelitiannya, dijelaskan bahwa terdapat hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan sumber daya manusia. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa *belief system* akan mampu untuk memotivasi sumber daya manusia.

### **Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen**

Halim & Tjahjono (2003:13) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses. Di mana, dalam proses tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan. Dua aspek penting dari lingkungan tersebut adalah eksternal dan internal. Faktor internal dalam hal ini adalah struktur organisasi, struktur program, struktur rekening, faktor administrasi, faktor perilaku, dan faktor budaya. Satu faktor penting adalah baik lingkungan internal maupun eksternal bervariasi pada setiap organisasi sehingga pengaruhnya terhadap proses pengendalian manajemen juga akan berbeda.

## 1. Perilaku Organisasi

Proses pengendalian manajemen tetap meletakkan manusia sebagai pemeran utamanya. Hal ini menjelaskan bahwa terdapat proses yang mempengaruhi dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal inilah kemudian keselarasan dari tujuan masing-masing anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan (Halim & Tjahjono, 2003:13-14).

Pada gilirannya nanti, sistem organisasi yang ada akan memberikan pengaruh yang penting atas struktur organisasinya. Kemudian dari berbagai bentuk struktur organisasi ini juga akan mampu mempengaruhi bentuk dari sistem pengendalian manajemen yang diterapkan. Struktur organisasi berkaitan erat dengan proses penyusunan struktur organisasi itu sendiri (Halim & Tjahjono, 2003:14).

Perilaku organisasi juga dapat berhubungan secara erat dengan motivasi. Di mana kemampuan dari seorang manajer atau pemimpin dari suatu organisasi dalam memberikan motivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas manajer. Motivasi sendiri merupakan kegiatan yang mendorong, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Selain motivasi, juga terdapat dua faktor lainnya yang juga mempengaruhi tingkat prestasi seseorang, yaitu kemampuan individu itu sendiri dan pemahaman tentang perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi yang tinggi atau disebut persepsi peranan (Halim & Tjahjono, 2003:14).

## 2. Pusat Pertanggungjawaban

Pada suatu organisasi terdapat pembagian beberapa pos bagian yang kemudian dikenal sebagai pusat pertanggungjawaban. Tujuannya adalah mengimplementasikan rencana strategi manajemen puncak. Secara garis besar pusat pertanggungjawaban ini dibedakan menjadi pusat biaya; pusat pendapatan; pusat laba; dan pusat investasi (Halim & Tjahjono, 2003:14-15).

### 1. Pusat Biaya

Adalah pusat pertanggungjawaban di mana input atau biaya diukur dalam unit moneter namun outputnya tidak diukur dalam unit moneter. Secara umum ada dua tipe pusat biaya, yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan.

### 2. Pusat Pendapatan

Adalah pusat pertanggungjawaban di mana outputnya diukur dalam unit moneter, namun tidak dihubungkan dengan inputnya. Hal ini dikarenakan pusat pendapatan merupakan organisasi pemasaran yang tidak mempunyai tanggung jawab laba.

### 3. Pusat Laba

Jika suatu prestasi keuangan pusat pertanggungjawaban diukur dengan dasar laba, yaitu selisih antara pendapatan dan biaya maka pusat pertanggungjawaban tersebut disebut pusat laba.

### 4. Pusat Investasi

Adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur atas dasar perbandingan antara laba dengan investasi yang digunakan.

Sumarsan dalam Musa (2013) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan (*reliable*) harus mampu memenuhi unsur-unsur sebagai berikut:

1. Keahlian karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya
2. Pemisahan tugas
3. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang penerimaan dan pengeluaran
4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting
5. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada, dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.

### **Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

proses pengendalian manajemen formal yang meliputi beberapa kegiatan yaitu:

1. Perencanaan strategi

Perencanaan strategi (pemrograman) merupakan proses dalam memutuskan program-program utama yang akan dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang. Keluaran dari proses perencanaan strategis berbentuk dokumen yang disebut dengan *strategic plan* (atau disebut juga sebagai program).

## 2 Penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran merupakan proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif, biasanya dalam bentuk unit moneter yang meliputi periode waktu tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran menggambarkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh setiap manajer yang bertanggungjawab terhadap sebuah program atau bagian dari program.

## 5. Pelaksanaan

Selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang program dan pusat pertanggungjawabannya.

## 4. Evaluasi

Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah melakukan penilaian terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Prestasi kerja pada intinya bisa dilihat dari efisien dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Putra, *et al.*, (2013) menyebutkan bahwa dari keempat bentuk pengendalian di atas, masing-masing telah memiliki elemen yang diantaranya telah memiliki kemampuan untuk mengatasi permasalahan pengendalian yang berbeda seperti berikut ini:

### **Definisi Loyalitas Karyawan**

Loyalitas merupakan sebuah ketulusan, pengabdian, keterkaitan dan kesetiaan terhadap keyakinan, tempat, orang maupun organisasi. Loyalitas organisasi merupakan kesetiaan, pengabdian dan keterkaitan dari para pemangku

kepentingan seperti pelanggan, karyawan, investor dan masyarakat terhadap sebuah organisasi. Pemangku kepentingan organisasi meliputi diantaranya adalah karyawan, pelanggan, investor dan lain-lain yang memiliki berbagai jenis loyalitas. Berkaitan dengan karyawan, maka loyalitas karyawan dinyatakan sebagai sebuah karakteristik berdasarkan diri karyawan yang memiliki keimanan dan ketaqwaan terhadap organisasi dan liyalitas ini ditunjukkan oleh karyawan dengan memberikan waktu karyawan secara maksimal, selain waktu pun juga tenaga, pengetahuan, keterampilan dan usahanya untuk pencapaian yang efektif dan efisien dari tujuan organisasi (Rishpal & Manish, 2013).

### **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan**

Soegandhi, *et al.*, (2013) menjelaskan bahwa loyalitas seorang karyawan akan dapat tercipta jika karyawan tersebut telah merasakan kecukupan dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga para karyawan tersebut akan menjadi merasa betah dalam bekerja dalam suatu perusahaan.

### **Aspek-aspek Loyalitas Karyawan**

Siswanto dalam Soegandhi, *et al.*, (2013) mengungkapkan bahwa aspek-aspek loyalitas kerja diitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan, yang diantaranya adalah:

1. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baikintern maupun ekstern.
2. Tanggung jawab pada perusahaan. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaikbaiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.



3. Keamanan untuk bekereja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
4. Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
5. Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.
6. Kesukaan terhadap pekerjaan. Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

### **DESAIN STUDI**

Penelitian yang dilakukan ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan sistem pengendalian manajemen di UD Segar Jaya dalam upayanya untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam bentuk *deskriptif research* karena ingin memberikan keyakinan kepada pembaca bahwa salah satu ketakutan terhadap memberikan kepercayaan karyawan dapat diminimalkan dengan cara yang inovatif dan kreatif.

Pada penelitian ini, pengumpulan data akan dilakukan oleh peneliti sebagai upaya untuk menjawab *research question* yang diajukan dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan di UD. Segar Jaya. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara dan observasi.

### **Analisis Dokumen**

Penulis berusaha mendapatkan data yang berasal dari catatan-catatan tertulis meliputi tujuan, visi, misi, struktur organisasi, *job description*.

### **Analisis Data**

Setelah memperoleh data yang relevan mengenai penelitian ini dengan menggunakan proses pengumpulan data.

### **Minimalisasi Bias**

#### 1. Validitas Data

Untuk mendapatkan data yang berkualitas, maka penulis berusaha mendapatkan objek dimana penulis bisa mendapatkan akses untuk mendapatkan informasi dari manajemen tingkat atas.

#### 2. Reliabilitas

Selama pengumpulan data telah ditetapkan kriteria tertentu untuk mendapatkan data yang konsisten dan dapat diandalkan untuk menjawab *main research question* yang ada.

### **Karakteristik Demografis Informan Penelitian**

Jumlah informan penelitian ini sebanyak 4 orang informan dari dua perusahaan yang berbeda.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Rangkuman Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan data-data dari UD. Segar Jaya, diketahui bahwa perusahaan sudah memiliki struktur organisasi yang relatif sederhana. Struktur organisasi tersebut juga tidak ditetapkan secara formal, artinya perusahaan tidak menyusun struktur organisasi dalam bentuk diagram, tetapi pemilik sudah menunjuk karyawan yang diposisikan sebagai wakilnya, kepala produksi, dan kepala packing.

Karyawan dengan mudah keluar dari pekerjaan sehingga meskipun tanpa adanya pemberitahuan sebelumnya. Kondisi tersebut menyulitkan pihak

perusahaan menyiapkan calon pengganti sehingga juga sering dibutuhkan waktu beberapa hari untuk karyawan pengganti.

### **Penerapan *Personnel Control* di UD. Segar Jaya**

#### 1. *Selection and Placement* di UD. Segar Jaya

Proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan menjadi satu kesatuan proses, artinya di UD. Segar Jaya untuk kegiatan tersebut tidak dibedakan prosesnya dan menjadi satu proses. SOP merupakan standar operasional yang baku sehingga diperlukan untuk memastikan proses rekrutmen berjalan sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan oleh perusahaan. UD. Segar Jaya tidak memiliki SOP berkaitan dengan proses rekrutmen sedangkan SOP tersebut sangat penting untuk memastikan proses rekrutmen sesuai dengan standar proses yang ditetapkan perusahaan. UD. Segar Jaya ternyata tidak memperhatikan terhadap proses rekrutmen dan terkesan proses tersebut asal jalan saja, pemenuhan persyaratan administratif, di mana UD. Segar Jaya ternyata tidak mensyaratkan calon tenaga kerja dengan surat-surat tertentu, bahkan foto kopi identitas pun juga tidak diminta oleh pimpinan perusahaan. Kondisi ini sebenarnya secara psikologis mempengaruhi mental tenaga kerja karena akhirnya karyawan memiliki pemikiran bahwa bekerja di UD. Segar Jaya adalah asal kerja saja karena tidak ada dokumen-dokumen tertentu yang dilampirkan, terhadap proses seleksi, UD. Segar Jaya hanya melakukan wawancara formalitas saja sebelum karyawan dipekerjakan.

#### 2. *Training* di UD. Segar Jaya

Pelatihan kerja merupakan proses untuk menyiapkan karyawan baru sebelum diterjunkan langsung dalam aktivitas operasional. Pelatihan kerja banyak dilakukan di perusahaan agar karyawan benar-benar memahami tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan dengan menguasai materi pekerjaan, menguasai berbagai masalah yang sering timbul di tempat kerja, serta mampu memformulasikan cara tertentu untuk menyelesaikan berbagai masalah terkait dengan pekerjaan. Program pelatihan kerja di UD.

Segar Jaya melakukan pelatihan kerja dengan mengalokasi waktu khusus untuk menyiapkan karyawan sehingga ketika diterjunkan pada pekerjaan bisa langsung bekerja dan bisa memahami berbagai masalah yang terjadi di lingkungan kerja.

3. *Provision of necessary resources* di UD. Segar Jaya

UD. Segar Jaya tidak memiliki aturan-aturan khusus dalam bentuk tata tertib sehubungan dengan aktivitas operasional di perusahaan. Aturan yang ditetapkan di UD. Segar Jaya adalah aturan yang relatif umum bukan sebagai peraturan khusus di perusahaan. Perusahaan harus memiliki SOP yang jelas pada tiap divisi perusahaan. SOP mutlak diperlukan di perusahaan sebagai bentuk kerangka untuk memastikan bahwa semua keputusan yang diambil mengikuti alur atau prosedur yang semestinya.

4. *Strong organizational culture* di UD. Segar Jaya

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang tertanam dalam organisasi dan menjadi acuan dalam berperilaku semua pihak dalam organisasi. Evaluasi *Strong organizational culture* .UD. Segar Jaya tidak melakukan transformasi visi misi perusahaan kepada karyawan karena pemilik menyatakan tidak adanya kejelasan visi misi perusahaan. Dalam lingkungan budaya organisasi, maka visi dan misi adalah hal penting yang harus ditanamkan manajemen kepada karyawan.

UD. Segar Jaya selayaknya untuk meniru membudayakan komunikasi yang baik dengan karyawan dan karyawan dididik untuk bisa dan berani menyampaikan berbeda ide atau inovasi terkait dengan produk, lingkungan kerja, proses kerja dan lainnya. Hal ini diperlukan karena karyawan yang berhubungan langsung dengan aktivitas produksi sehingga karyawan memungkinkan kondisi-kondisi tertentu yang dinilai nyaman dan bisa meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

5. *Group-based reward* di UD. Segar Jaya

*Reward* yang diterima oleh karyawan berhubungan dengan *reward* finansial maupun *reward* non finansial. *Reward* finansial berupa upah atau bentuk penghasilan lain selain upah yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Sedangkan *reward* non finansial dengan beragam bentuk, bisa berupa fasilitas kerja, penghargaan, atau hal lain yang menunjukkan penghargaan terhadap karyawan bukan dalam bentuk dukungan finansial. Bentuk *reward* beragam yaitu bisa dalam bentuk finansial dan non finansial. *Reward* non finansial dalam bentuk fasilitas, indentif, maupun dalam bentuk snack, makanan ringan, dan kebutuhan lainnya yang dibutuhkan oleh karyawan ketika bekerja

**Permasalahan UD. Segara Jaya Berhubungan dengan *Personnel control***

Berdasarkan pada evaluasi mengenai *personnel control* yang diterapkan oleh UD. Segar Jaya, diketahui berbagai masalah yang berhubungan dengan *personnel control*. Berbagai masalah dari *personnel control* tersebut berhubungan dengan permasalahan pengendalian yaitu: *lack of direction*, *motivational problems*, dan *personal limitations*.

Tabel 4.4

Permasalahan *Personnel Control* di UD. Segar Jaya

Jenis Pengendalian/ Elemen Pengendalian	Masalah	Permasalahan Pengendalian		
		<i>Lack of Direction</i>	<i>Motivatio nal Problems</i>	<i>Personal Limitatio ns</i>
<i>Selection and placement</i>	Tidak ada SOP seleksi dan penempatan	Arahan penemp atan	- Motivasi kerja	Kompete nsi dan tuntutan

		karyawan menjadi tidak jelas	berkurang karena terkesan asal kerja - Loyalitas rendah	pekerjaan tidak sesuai
<i>Training</i>	Investasi pada aktivitas pelatihan rendah	Kreativitas kerja rendah		Kemampuan mengatasi masalah rendah
<i>Provision of necessary resources</i>	Tidak ada SOP aktivitas operasional	Pertanggungjawaban pekerjaa n rendah		
<i>Strong organizational culture</i>	Tidak melakukan transformasi visi misi perusahaan	Tidak memiliki orientasi dalam bekerja	- Loyalitas rendah - Komitmen	

			pada pekerjaan rendah	
<i>Group-based reward</i>	Reward finansial rendah	Tidak memiliki obsesi pencapaian target	- Loyalitas rendah - Semangat kerja rendah	

Sumber: Hasil analisis

### **Solusi *Personnel Control* di UD. Segar Jaya**

Sistem penerapan *personnel control* yang tepat didasarkan pada kutipan wawancara dengan informan ketiga dan informan keempat karena perusahaan tersebut telah menerapkan *personnel control* yang dinilai lebih baik dibandingkan dengan *personnel control* yang diterapkan di UD. Segar Jaya

#### 1. Penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya

Penempatan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimiliki dinilai penting untuk membangun loyalitas karyawan. Karyawan bekerja di perusahaan memiliki sejumlah kebutuhan, baik kebutuhan fisik seperti gaji maupun kebutuhan non fisik seperti penghargaan (apresiasi). Penempatan karyawan yang tepat akan mampu memberikan kesempatan bagi karyawan menunjukkan kemampuannya kepada pihak lainnya dan hal ini bisa mempengaruhi kepuasan kerja yang akhirnya karyawan loyal.

#### 2. Program Pelatihan dan Pengembangan

Program pengembangan karyawan juga menjadi faktor penting untuk membangun loyalitas karyawan. Pengembangan karyawan bisa dilakukan melalui pelatihan kerja maupun mengikutsertakan karyawan pada kegiatan-kegiatan tertentu yang bisa meningkatkan kemampuan karyawan.

### 3. Keadilan sistem *reward*

*Reward* adalah salah satu kebutuhan karyawan yang memotivasi karyawan dalam bekerja. Keadilan lama sistem *reward* layak mendapatkan perhatian agar tidak menciptakan kecemburuan sosial di tempat kerja sehingga mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

### **Alasan Pentingnya *Personnel Control* di UD. Segar Jaya**

Alasan yang berhubungan dengan pentingnya penanganan atas *personnel control* karena: karyawan adalah tenaga operasional perusahaan, dan UD Segar Jaya mengandalkan kinerja karyawan bukan kinerja mesin. Karyawan adalah tenaga operasional bagi perusahaan sehingga kualitas hasil produksi sangat tergantung pada kemampuan karyawan dalam bekerja. Karyawan yang tidak serius bekerja menyebabkan hasil produksi menjadi kurang maksimal. UD Segar Jaya adalah usaha yang lebih banyak melibatkan karyawan dibandingkan melibatkan tenaga mesin, sehingga penanganan yang baik atas karyawan memberikan dampak yang besar terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Melalui pelaksanaan *personnel control* yang baik menyebabkan karyawan memiliki motivasi kerja yang kuat. Motivasi kerja tersebut memberikan dorongan yang kuat atas kesediaan karyawan bekerja lebih baik sehingga mampu meningkatkan produktivitas. Karyawan yang mendapatkan penanganan secara lebih profesional menyebabkan karyawan merasa lebih dihargai dan dampak positifnya adalah kemauan untuk bekerja dengan lebih baik di perusahaan.

## **KONKLUSI**

### **Ringkasan Temuan-Temuan Penting**



Ringkasan dari temuan-temuan penting sehubungan dengan penerapan *personnel control* di UD. Segar Jaya adalah sebagai berikut:

1. UD. Segar Jaya tidak memiliki SOP berkaitan dengan proses rekrutmen sedangkan SOP tersebut sangat penting untuk memastikan proses rekrutmen sesuai dengan standar proses yang ditetapkan perusahaan. UD. Segar Jaya ternyata tidak mensyaratkan calon tenaga kerja dengan surat-surat tertentu, bahkan foto kopi identitas pun juga tidak diminta oleh pimpinan perusahaan. UD. Segar Jaya hanya melakukan wawancara formalitas saja sebelum karyawan dipekerjakan.
2. UD. Segar Jaya melakukan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*). UD. Segar Jaya tidak memiliki anggaran khusus atau tidak memiliki program khusus terkait dengan pengembangan sumberdaya manusia.
3. UD. Segar Jaya tidak melakukan transformasi visi misi perusahaan kepada karyawan karena pemilik menyatakan tidak adanya kejelasan visi misi perusahaan. Budaya organisasi yang ditanamkan di UD. Segar Jaya maupun di perusahaan pembanding relatif sama, di mana keduanya menekankan pentingnya kejujuran, semangat kerja, dan rasa kebersamaan
4. UD. Segar Jaya memberikan *rewards* kepada karyawan. Bentuk *reward* beragam yaitu bisa dalam bentuk finansial dan non finansial.
5. *Personnel control* memiliki peran penting untuk membangun loyalitas karyawan karena dengan *personnel control* bisa meningkatkan kenyamanan bagi karyawan untuk bekerja karena adanya prosedur baku dalam aktivitas operasional di perusahaan.

### **Ringkasan Implikasi Manajerial**

Ringkasan implikasi manajerial berhubungan dengan dampak temuan penting di UD. Segar Jaya dikaitkan dengan proses manajerial di perusahaan.

1. Pimpinan UD. Segar Jaya selayaknya untuk melakukan evaluasi terhadap semua kebijakan-kebijakan operasional yang telah ditetapkan selama ini untuk dilakukan evaluasi sehingga bisa diperbaiki.

2. Pimpinan UD. Segar Jaya sebaiknya menyusun SOP baku di perusahaan untuk meningkatkan standarisasi proses operasional yang berjalan di UD. Segar Jaya.
3. Pimpinan UD. Segar Jaya juga selayaknya menyusun garis wewenang dan tanggung jawab dengan membuat struktur organisasi yang jelas sehingga bisa karyawan juga bisa diberikan tanggung jawab sesuai dengan batas kemampuannya.

### **Ringkasan Rekomendasi**

Ringkasan rekomendasi dari hasil pembahasan mengenai *personnel control* di UD. Segar Jaya berdasarkan perbandingan *personnel control* yang dinyatakan oleh narasumber 3 dan narasumber 4, rekomendasi yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. sebaiknya pimpinan UD. Segar Jaya Jadi memikirkan penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga karyawan memiliki kepuasan terhadap hasil pekerjaannya. Kondisi ini nantinya akan mempengaruhi kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan maupun kesetiaan terhadap perusahaan.
2. Pimpinan UD. Segar Jaya juga bisa mempertimbangkan investasi untuk karyawan, misalnya dengan mengikutkan seminar, dan lainnya sehingga bisa berkembang. Jika pimpinan UD. Segar Jaya takut karyawan akan keluar, maka dilakukan perjanjian dengan karyawan. Pengembangan karyawan akan mampu meningkatkan loyalitas karyawan.
3. Sistem *reward* yang diberlakukan di UD. Segar Jaya selayaknya untuk lebih mengedepannakn unsur keadilan. Sistem *reward* tidak menciptakan kecemburuan sosial di antara pekerja. Pimpinan UD. Segar Jaya bisa membedakan upah atau reward untuk karyawan berdasarkan masa kerja karyawan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini berhubungan dengan pembandingan UD. Segar Jaya, dimana dalam penelitian ini hanya terdapat satu perusahaan pembandingan yang diwakili oleh narasumber 3 dan narasumber 4. Meskipun *personnel control* yang diterapkan oleh perusahaan pembandingan mungkin belum yang terbaik tetapi setidaknya lebih baik dibandingkan *personnel control* di UD. Segar Jaya sehingga bisa menjadi bahan rujukan bagi perusahaan.

#### **Harapan Untuk Penelitian selanjutnya**

Untuk peneliti selanjutnya, sebaiknya mengembangkan penelitian ini untuk perusahaan yang berbeda, sehingga hasil penelitian bisa dibandingkan guna menambah pemahaman mengenai *personnel control* dari berbagai perusahaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Fadli, A.C., 2015, Persaingan Juga Jadi Masalah Buat Industri Mamin di Sulsel.

Retrieved From

[makassar.tribunnews.com/2015/05/11/persaingan-juga-jadi-masalah-buat-industri-mamin-disulsel](http://makassar.tribunnews.com/2015/05/11/persaingan-juga-jadi-masalah-buat-industri-mamin-disulsel)

Gambaran Industri Makanan dan Minuman Tahun 2012 – 2015, Kementerian Perindustrian. Retrieved From [www.kemenperin.go.id/](http://www.kemenperin.go.id/), 2016

Halim, A., & Tjahjono, A. (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Hassan, S., 2015, The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 697 – 719

Industri Makanan dan Minuman, 2015, Mandiri Industry Update. Vol. 4. pp. 1-4

Khuong, M. N., & Tien, B. D. (2013). Factors Influencing Employee Loyalty Directly And Indirectly Through Job Satisfaction- A Study of Banking

Sector In Ho Ch Minh City. *International Journal of Current Research And Academic Review*, Vol. 1, No. 4, 81-95.

Merchant, K.A. and Stede, W.A. 2007. ***Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives***. 2 nd Edition. Prentice Hall : UK.

Mohammad H., A. Osman, H. Edris, 2014, The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research* Vol. 3. No. 9. pp. 129 - 134

Putra, A. S., Pudjolaksono, E., & Goestaman, I. (2013). Implementasi Pengelolaan Media Berbasis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pencapaian Sasaran Mutu Warta Ubaya. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, Vol. 2, No. 1.

Rukmana, T., Fitriah, E., & Rosdiana, Y. (2015). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial di PT Dirgantara Indonesia. *Prosiding Penelitian SPeSIA*.

Safitri, R. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Putera Lautan Kumala Lines Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis*, Vol. 3, No. 3, 650-660.

Saputra, A. T., Bagia, I. W., & Yulianthini, N. N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 4.

Siagian, S.P/. 2004, Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Soegandhi, V. M., Sutanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, Vol. 1, No. 1.