

ABSTRAK

Terdapat dua elemen penting dalam suatu perusahaan, yaitu modal dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, dalam hal ini adalah karyawan, merupakan investasi perusahaan yang paling penting dan vital, sehingga pihak manajemen perusahaan harus dapat menemukan suatu cara untuk dapat mengendalikan perilaku para karyawan dan memotivasi kinerja mereka.

Perusahaan memiliki beberapa cara untuk mengendalikan perilaku karyawannya. Salah satu cara yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan adalah dengan menerapkan *management control system*. *Management control system* yang diterapkan dalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan. *Personnel* dan *cultural control* merupakan bentuk pengendalian yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan. Dengan diterapkannya *personnel control*, perusahaan mengharapkan supaya karyawan dapat mengendalikan diri sendiri (*self-monitoring*). Sedangkan dengan diterapkannya *cultural control*, diharapkan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya dapat saling mengontrol dan mengingatkan satu sama lain apabila terjadi penyimpangan norma dan nilai (*mutual-monitoring*).

Setiap perusahaan pasti memiliki sistem pengendalian yang mengatur segala sesuatu agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan menerapkan *personnel* dan *cultural control* yang baik dan efektif, maka kemungkinan besar tujuan perusahaan akan tercapai. *Personnel* dan *cultural control* juga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, dimana penerapan kedua pengendalian tersebut dapat memberikan dua pengaruh, yaitu pengaruh positif dan negatif. Dikatakan positif berarti penerapan pengendalian tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, dan sebaliknya dikatakan negatif berarti penerapan pengendalian tersebut dapat menurunkan motivasi kerja karyawan.

PT Kertas Leces (Persero) di Probolinggo adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di lingkungan Departemen Perindustrian yang bergerak di bidang industri kertas. Dapat dilihat bahwa sebagian besar aktivitas perusahaan dan keberhasilannya bergantung pada sumber daya manusia atau karyawannya. Oleh karena itu, PT Kertas Leces (Persero) perlu penerapan *personnel* dan *cultural control* untuk memotivasi kinerja karyawan agar dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Pada penulisan skripsi ini difokuskan pada penerapan *personnel* dan *cultural control* dalam meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan bagian produksi untuk mendukung visi, misi, dan tujuan perusahaan. Dalam menerapkan *personnel* dan *cultural control* terdapat beberapa metode yang

dapat digunakan oleh perusahaan, seperti seleksi dan penempatan, pelatihan, desain kerja, iklim kerja, hubungan interpersonal, *organizational culture*, *codes of conduct*, *individual and group-based rewards*, *intraorganizational transfer*, *physical and social arrangement*, dan *tone at the top*. Dari beberapa metode di atas, PT Kertas Leces (Persero) dapat menerapkan seluruh metode pada karyawan bagian produksinya.

Di setiap perusahaan manapun, dalam menerapkan *personnel* dan *cultural control* pastinya memiliki kelemahan dan kelebihan. Dalam kasus ini, penerapan *personnel* dan *cultural control* yang ada selama ini di PT Kertas Leces (Persero) dalam meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan bagian produksinya juga memiliki kelemahan dan kelebihan. Di satu sisi, *personnel* dan *cultural control* dirasa efektif dan dapat meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Di sisi lain, *personnel* dan *cultural control* tersebut dianggap kurang atau tidak efektif, yang akibatnya dapat menurunkan motivasi kerja karyawan. Walaupun demikian, keterbatasan tersebut sebagian besar dapat teratasi. Penerapan *personnel* dan *cultural control* lebih banyak dikatakan efektif daripada tidak efektif. Melalui kedua pengendalian tersebut, perusahaan mengharapkan para karyawan dapat bekerja dengan baik dan dapat mengendalikan dirinya sendiri maupun mengingatkan rekan sekerjanya, sehingga nantinya motivasi kerja karyawan akan meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai.

