

Rancangan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Mendukung Kepemimpinan Di PT. X

Lia Intansari Tejosaputra

Magister Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

liaintansari@yahoo.com

Abstrak – Di setiap daerah khususnya kota-kota besar banyak bermunculan mall-mall baru. Salah satu bentuk perusahaan yang bergerak di bidang properti, khususnya mall adalah PT. X yang telah berdiri sejak tahun 2003. PT. X merupakan salah satu mall terkenal yang berada di Surabaya. Persaingan mall pada zaman ini begitu ketat. Persaingan yang ketat harus dapat diimbangi dengan kondisi internal perusahaan harus kuat pula. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah mendesain sistem pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini merupakan *applied research* yang diharapkan dapat memberi masukan kepada PT. X dalam mengatasi masalah pengendalian yang ada. Pengolahan data dilakukan dengan menganalisis desain sistem pengendalian manajemen yang disesuaikan dengan gaya kepemimpinan. Hasil analisis ini akan menghasilkan suatu evaluasi yang kemudian menghasilkan rekomendasi perbaikan sistem pengendalian manajemen di PT. X.

Kata kunci – Sistem Pengendalian Manajemen, Gaya Kepemimpinan, Masalah Pengendalian, Perusahaan Properti

Abstract – *In every area especially on urban cities, many new shopping malls are being built. One of the company which deals with property, especially shopping malls is X Corp. which founded since 2003. X Corp. is one of the most famous shopping malls in Surabaya. On this era, the competition between each shopping malls is tight. It must be balanced with strong internal condition of each company. One option which can be used to achieve that goal is by designing management control system. This research is an applied research which expected to give advices to X Corp. for dealing with existing control problems. Data processing is done by analyzing the design of management control system which adapted with leadership styles. The result of this analysis is an evaluation which resulted in giving recommendations for improving management control system in X Corp.*

Keywords – *Management Control System, Leadership Styles, Control Problems, Property Company*

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan sebuah usaha diperlukan seorang pemimpin untuk memimpin usaha tersebut. Pemimpin juga membutuhkan seorang karyawan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Pemimpin adalah orang yang memiliki pengaruh terbesar dalam menggerakkan anggotanya untuk tetap pada fokus visi yang sama (Efferin dan Soeherman, 2010:54). Seorang atasan belum tentu memiliki jiwa pemimpin. Jiwa pemimpin dapat muncul dan dimiliki oleh manusia jika mereka mau mengembangkan potensi kepemimpinan dalam dirinya. Seorang pemimpin tidak dapat menjalankan usahanya hanya seorang diri saja. Pemimpin juga membutuhkan seorang karyawan untuk membantu kegiatan operasional perusahaan.

Karyawan merupakan aset perusahaan yang harus selalu dimonitor, dikendalikan, dan dikembangkan sehingga diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang bagus dan pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai. Sebuah survei menunjukkan perusahaan-perusahaan yang melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan dapat mengungguli pesaing mereka. Survei yang dilakukan oleh Victor Lipman bersama Gallup's "*State of the American Workplace*" survey pada lebih dari 350.000 responden orang Amerika selama periode tiga tahun menunjukkan bahwa unit kerja di atas 25% yang karyawan terlibat secara langsung memiliki produktivitas dan profitabilitas jauh lebih tinggi dari pada pesaingnya (www.forbes.com). Hal tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam perusahaan dapat meningkatkan produktivitas yang membawa dampak baik terhadap kinerja perusahaan.

Dalam mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan dibutuhkan alat pengendali yang dapat mengarahkan anggotanya untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yang sering disebut dengan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Pada bulan Mei/Juni 2012 sebuah organisasi yang bernama ERC melakukan survei terhadap organisasi di Northeast Ohio untuk mengeksplorasi praktek kinerja manajemen khusus terkait dengan penilaian

kinerja, kriteria kinerja, peran pengawas dalam mengelola kinerja, dan masalah manajemen kinerja lainnya. Ada 83 organisasi di Northeast Ohio yang berpartisipasi dalam survei ini. Temuan-temuan dari survei ini seperti:

- Hampir semua organisasi menggunakan evaluasi kinerja individu terlepas dari besar kecilnya ukuran organisasi/perusahaan. Kegiatan yang sering ditampilkan dalam program manajemen kinerja adalah 99% organisasi menggunakan evaluasi kinerja individu, 93% menggunakan rencana peningkatan kinerja, 92% menggunakan penetapan tujuan kinerja, dan 90% menggunakan rencana pengembangan individu. Lebih dari 70% menggunakan *reward* dan pengakuan, *feedback/coaching*, penetapan pengembangan tujuan, pelatihan manajemen kinerja dan penilaian diri.
- Setiap organisasi memiliki perbedaan frekuensi dalam melakukan berbagai kegiatan manajemen kinerja. Sebagian besar organisasi melakukan kegiatan pengelolaan kinerja mereka secara tahunan.
- Organisasi cenderung menilai banyak kriteria kinerja utama. Kualitas kinerja (89%) dan pengetahuan akan pekerjaan (88%) paling sering dimasukkan dalam penilaian kinerja.
- Hasil evaluasi kinerja mempengaruhi kompensasi (65%), 35% tidak mempengaruhi kompensasi.
- Dalam penentuan kompensasi, hasil evaluasi kinerja hanya mempengaruhi sekitar 48% saja, 29% dipengaruhi oleh *overall performance*, 10% dipengaruhi oleh evaluasi informal, dan sisanya dipengaruhi oleh hal-hal lain.

Sebuah survei lain yang dilakukan di Kanada menemukan bahwa berkinerja tinggi diukur dari segi kinerja keuangan dan operasional. Survei ini dilakukan oleh PwC Philip Townsend dan Stuart Smith yang membahas mengenai "*Performance management matters: Sustaining superior results in a global economy*". Survei ini dirilis oleh *PricewaterhouseCoopers* (PwC) bekerjasama dengan *Telfer School of Management* di *University of Ottawa* dan *Canada Teknologi Advance Alliance* (CATA). Responden dari survei ini terdiri dari 400 pemimpin senior di sektor publik dan swasta. Survei dilakukan pada tahun 2008

dan wawancara dilakukan pada tahun 2009. Dalam surveinya disebutkan bahwa berkinerja tinggi (*higher performance*) adalah 26% lebih efektif untuk menggunakan praktek-praktek terkait dengan perencanaan, analisis, dan *performance management* (www.pwc.com). Dari survei ini dapat dilihat bahwa *performance management* yang efektif dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Peran seorang pemimpin juga diperlukan dalam memegang kendali yang cukup besar terhadap keberlangsungan usaha. Menurut Efferin dan Hartono (2012) secara signifikan kepemimpinan dapat memprediksi implementasi atas perencanaan dan sistem pengendalian. Hal ini juga diterapkan di PT. X. PT. X adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang properti dan komersial. Sekarang ini PT. X sedang bersiap-siap menghadapi proyek besar yaitu perluasan mall Y yang kelak akan menjadi mall terbesar se-Indonesia. Untuk menghadapi rencana ini diperlukan sebuah integrasi yang kuat antara pimpinan, karyawan, dan sistem pengendalian manajemen PT. X.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif *interpretive*. Penelitian ini akan berfokus pada pemecahan masalah pengendalian dan persepsi yang ada di karyawan PT. X yang dilihat dari sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan dalam perusahaan. Penelitian ini bersifat eksplorasi yaitu untuk mengetahui masalah pengendalian karyawan terkait gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen di PT. X. Melalui pemahaman mengenai masalah pengendalian tersebut dapat membantu PT. X dalam menghadapi permasalahan yang terjadi, menerapkan kebijakan dan peraturan, menjaga stabilitas kerja dan akhirnya akan memberikan kemajuan dalam perusahaan.

Penelitian ini akan berfokus pada *applied research* yang diharapkan dapat memberi masukan kepada PT. X dalam mengatasi permasalahan yang ada dalam diri karyawan dilihat dari gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen. Pengumpulan data diperoleh melalui wawancara *semi structured* dan observasi langsung di lapangan. Temuan-temuan yang ada kemudian dianalisis dan evaluasi untuk menemukan kelemahan dari gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum badan usaha

PT. X adalah salah satu perusahaan yang berada di bawah naungan Pakuwon Group. Berdasarkan *company profile* PT. X adalah perusahaan yang bergerak di bidang properti. Berdiri pada tanggal 13 November 2003 di luas lahan sebesar 30 ha. PT. X berada di Surabaya Barat. Dengan luas lahan sebesar 30 ha berdiri dua mall besar yaitu Y dan Z.

Gaya Kepemimpinan

Dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-sehari, PT. X dipimpin oleh seorang *General Manager* (GM) yang bisa disebut dengan Ibu GM. Sekitar tahun 2003 untuk pertama kalinya Ibu GM bergabung bersama XAB Grup, Ibu GM ditempatkan tidak langsung ditempatkan di PT. X melainkan di perusahaan lain yang juga merupakan anak perusahaan dari XAB Grup. Pada saat pertama kali masuk, Ibu GM langsung berada di posisi HOD marketing. Posisi sebagai HOD marketing tidak dipegang lama. Pada tahun 2012 Beliau diangkat sebagai *General Manager* di PT. X ini menggantikan GM sebelumnya yang diangkat sebagai Direktur Marketing. GM ini membawahi *Head Of Departement* (HOD) dari departemen yang ada di PT. X.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis, GM perusahaan ini memiliki sebutan untuk gaya kepemimpinannya yaitu “Blusukan ala Jokowi”. Gaya kepemimpinan Ibu GM dapat disimpulkan dengan ciri-ciri seperti di bawah ini.

1. Semangat kerja tinggi.
2. *Open minded*.
3. Passion dan empati terhadap bawahannya.
4. Tegas dan ketat dalam hal *budgeting*.
5. Selalu memberi teladan kepada bawahannya.
6. *Problem solver*
7. Berorientasi pada hasil/tugas/pekerjaan.

Sistem Pengendalian Manajemen

Desain sistem pengendalian manajemen di PT. X dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Desain Sistem Pengendalian Manajemen di PT. X

<i>Result Control</i>	<i>Action Control</i>	<i>Personnel Control</i>	<i>Cultural Control</i>
<p>Performance Dimension:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departemen <i>Marketing</i>: membantu konsumen mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan. • Semua Departemen: membantu karyawan dalam melaksanakan operasional finansial perusahaan. 	<p>Behavioral Constraints: <i>Standard Operating Procedures (SOP), approval limit, sistem finger print</i></p>	<p>Selection and Placement: Kegiatan rekrutmen karyawan</p>	<p>Codes Of Conduct: Visi, misi, nilai kebersamaan, <i>teamwork, sense of belonging</i>, keterbukaan, komunikasi, toleransi antar umat beragama, dan nasionalis,</p>
<p>Key Result: Finansial</p>	<p>Pre-action Review dan Action Accountability: Penilaian Prestasi Kerja dan Pengembangan Karyawan, <i>study banding mall</i></p>	<p>Training: Belum ada</p>	<p>Group-Based Rewards: Bonus</p>
<p>Target:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departemen <i>Marketing</i>: adalah semua tenan yang ada dapat terjual dan mall ramai dikunjungi. • Semua departemen: seluruh pemasukan dan pengeluaran sesuai budget. 	<p>Redundancy: CCTV</p>	<p>Job Design: Sesuai dengan struktur organisasi</p>	<p>Intraorganizational Transfer: Tidak ada</p>
<p>Reward: Komisi, Bonus</p>			<p>Physical and Social Arrangements: Berupa sekat dan terbuka satu sama lain, pemberian</p>

			seragam
			<i>Tone at the Top:</i> Teladan kerja oleh pimpinan

MASALAH PENGENDALIAN

Pada tabel di bawah ini akan dijabarkan ringkasan mengenai implikasi temuan masalah pengendalian terhadap perusahaan.

Implikasi Temuan Masalah Pengendalian Terhadap Perusahaan

Masalah Utama					
“Mempertahankan eksistensi Y dan Z di tengah proyek perluasan mall dan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat”					
Penyebab Umum	Temuan	Control Problem	Kelemahan		Implikasi
			Gaya Kepemimpinan	Sistem Pengendalian Manajemen	
1. Penyelesaian pekerjaan karyawan melewati <i>deadline</i>	1. <i>Job description</i> yang tidak jelas	<i>Lack Of Direction</i>	- <i>Problem Solver</i>	- <i>Personnel Control</i>	- Karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dan tepat waktu. - Karyawan bekerja tidak sesuai dengan jabatan.
	2. Karyawan tidak mengetahui <i>deadline</i> kerja yang pasti	<i>Lack of Direction</i>	- <i>Open minded</i> dan <i>Passion</i> dan empati terhadap bawahan. - Tegas dan ketat dalam ha <i>budgeting</i> .	- <i>Action Control</i>	- Karyawan tidak merasa terlambat meskipun pekerjaannya melewati <i>deadline</i> . - Karyawan merasa cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak ada <i>deadline</i> yang jelas.
	3. Kompetensi dan pengetahuan karyawan kurang mendukung.	<i>Personal limitations</i>	- Semangat kerja yang tinggi. - <i>Problem solver</i> .	- <i>Action Control</i> - <i>Personnel Control</i>	- Menumpuknya pekerjaan yang belum terselesaikan. - Proses penyelesaian pekerjaan menjadi tidak maksimal dan tepat waktu.

<p>2. Proses <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada karyawan kurang optimal</p>	<p>4. <i>Output</i> karyawan kurang optimal dan semangat kerja karyawan.</p>	<p><i>Motivational Problems</i></p>	<p>- Berorientasi pada hasil</p>	<p>- <i>Action Control</i> - <i>Culture Control</i></p>	<p>- Karyawan bekerja sesuai dengan keinginannya sendiri dan tidak optimal.</p>
<p>3. Target kerja pemasaran cukup tinggi.</p>	<p>5. Marketer sering tidak memenuhi target</p>	<p><i>Personal limitations</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Berorientasi pada hasil. - Semangat kerja yang tinggi. - Tegas dan ketat dalam hal <i>budgeting</i>. 	<p>- <i>Result Control</i> - <i>Personnel Control</i></p>	<p>- Target perusahaan tidak terpenuhi.</p>

**EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN YANG ADA DALAM MENYELESAIKAN MASALAH
PENGENDALIAN KARYAWAN DI PT. X**

Pada tabel di bawah ini akan dijabarkan ringkasan mengenai kelemahan gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen di PT. X

Kelemahan Gaya Kepemimpinan di PT. X

Masalah Utama		
"Mempertahankan eksistensi Y dan Z di tengah persaingan yang semakin ketat"		
Gaya Kepemimpinan	Kelemahan	Dampak
Semangat kerja tinggi.	Ritme kerja membuat karyawan sering sakit	Pekerjaan banyak yang tidak terselesaikan.
<i>Open minded.</i>	Lama mengambil keputusan.	- Pekerjaan melewati <i>deadline</i> . - Pekerjaan menjadi lama untuk diselesaikan.
Passion dan empati terhadap bawahan.	Lemah dalam menjalankan peraturan yang sudah disepakati.	- Menjadi tidak simpatik terhadap Ibu GM - Muncul persepsi negatif terhadap Ibu GM seperti tidak konsisten, pelit, dan pilih-pilih.
Tegas dan ketat dalam hal <i>budgeting</i> .	Rencana dapat tidak terlaksana.	- Kehilangan kesempatan realisasi. - Tidak maksimal dalam memberikan layanan yang terbaik.
<i>Problem Solver.</i>	Karyawan kurang mampu dalam mengambil keputusan.	- Karyawan menjadi tidak berkembang.
Berorientasi pada hasil/tugas/pekerjaan.	Tidak melihat proses.	- Karyawan menjadi tidak berkembang.

Kelemahan Desain Sistem Pengendalian Manajemen di PT. X

Masalah Utama				
“Mempertahankan eksistensi Y dan Z di tengah persaingan yang semakin ketat”				
Temuan	Penyebab	Control Problem	Jenis SPM terkait	
<i>Job description</i> yang tidak jelas	<i>Job description</i> hanya diberitahukan secara lisan kepada karyawan.	<i>Lack Of Direction</i>	<i>Personnel Control</i>	<i>Job design</i>
Karyawan tidak mengetahui <i>deadline</i> kerja yang pasti	<i>Deadline</i> kerja hanya diberitahukan secara lisan dan ada beberapa pekerjaan yang tidak memiliki <i>deadline</i> .	<i>Lack of Direction</i>	<i>Action Control</i>	<i>Setting Performance Target</i>
Kompetensi dan pengetahuan karyawan kurang mendukung.	Kurangnya program pelatihan	<i>Personal limitations</i>	<i>Action Control</i>	<i>Action Accountability</i>
			<i>Personnel Control</i>	<i>Training</i>
<i>Output</i> karyawan kurang optimal dan kurangnya semangat kerja karyawan	Sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kurang mendukung semangat kerja karyawan	<i>Motivational Problems</i>	<i>Action Control</i>	<i>Providing Reward and Punishment</i>
	Hubungan antara pimpinan dan karyawan hanya sebatas birokrasi.		<i>Culture Control</i>	<i>Group-based Rewards</i>
Marketer sering tidak memenuhi target	Kurangnya program pelatihan	<i>Personal limitations</i>	<i>-Result Control</i> <i>-Personnel Control</i>	<i>Training</i>

Rekomendasi yang diberikan diringkas dalam tabel berikut:

Aplikasi Rekomendasi Perbaikan Sistem Pengendalian Manajemen di PT. X

Temuan	Penyebab	Rekomendasi	Aplikasi	Tujuan	Peserta	Waktu Pelaksanaan
<i>Job description</i> yang tidak jelas	<i>Job description</i> hanya diberitahukan secara lisan kepada karyawan.	Pembaharuan <i>job description</i> secara terperinci dan disesuaikan dengan jabatan karyawan agar tidak terjadi <i>overlapping</i> .	Membuat buku <i>job description</i>	- Menghindari terjadinya <i>overlapping</i> - Pekerjaan dapat memiliki <i>deadline</i> secara pasti	Seluruh karyawan	Sesuai kebutuhan perusahaan
Karyawan tidak mengetahui <i>deadline</i> kerja yang pasti	<i>Deadline</i> kerja hanya diberitahukan secara lisan dan ada beberapa pekerjaan yang tidak memiliki <i>deadline</i> .	Pemberian <i>deadline</i> kerja secara terperinci untuk masing-masing pekerjaan.				
Kompetensi dan pengetahuan karyawan kurang mendukung.	Kurangnya program pelatihan	Level supervisor sampai HOD harus melakukan pendampingan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan.	Mensupervisi setiap pekerjaan karyawan. Mangkat seorang asisten GM	Meningkatkan kompetensi dan pengetahuan karyawan Membantu GM dalam mengembangkan karyawan.	Seluruh karyawan	Sesuai kebutuhan perusahaan
		Diadakan pelatihan sesuai	Pelatihan sesuai kebutuhan setiap			Setahun kali atau dua atau

				karyawan				setahun sekali
<i>Output</i> karyawan kurang optimal dan kurangnya semangat kerja karyawan	Sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kurang mendukung semangat kerja karyawan	Penambahan <i>reward</i> yang diberikan dalam hal nonfinansial.	Promosi jabatan, pemberian kepercayaan secara penuh, dan pujian	- Meningkatkan <i>output</i> karyawan.	Seluruh karyawan	Sesuai kebutuhan perusahaan		
	Hubungan antara pimpinan dan karyawan hanya sebatas birokrasi.	Penambahan sistem <i>group-based rewards</i> untuk memacu terwujudnya <i>teamwork</i> .	Lomba antar departemen	- Mewujudkan <i>team work</i> .	Seluruh karyawan	Sebulan sekali.		
Marketer sering tidak memenuhi target	Kurangnya program pelatihan	Diadakan pelatihan menjadi seorang marketer yang handal	Pelatihan menjadi seorang marketer yang handal	Meningkatkan kompetensi pengetahuan marketer.	Seluruh marketer	Setahun kali	dua kali	

KESIMPULAN DAN SARAN

PT. X merupakan salah satu anak perusahaan dari XAB Grup yang bergerak di bidang properti. Berdiri pada tanggal 13 November 2003 di luas lahan sebesar 30 ha. PT. X berada di jalan Puncak Indah Lontar No 2, Surabaya 60123. Dengan luas lahan sebesar 30 ha berdiri dua mall besar yaitu Y dan Z.

Permasalahan utama yang terjadi adalah menjaga eksistensi Y dan Z di tengah persaingan yang semakin ketat. Dilihat secara hasil/target, kepemimpinan Ibu GM dan sistem pengendalian manajemen telah berhasil mencapai target yang sudah ditetapkan akan tetapi bila dilihat secara proses, sejauh ini gaya kepemimpinan dan sistem yang sudah ada belum mampu menyelesaikan masalah pengendalian karyawan sehingga akan mengganggu eksistensi mall. Masalah-masalah yang muncul juga tidak bisa lepas dari pilihan hidup Ibu GM yang memutuskan untuk hidup selibat awam atau hidup sendiri sehingga secara tidak langsung gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen perusahaan disesuaikan dengan kriteria pribadi Ibu GM.

KETERBATASAN

1. Ruang lingkup pembahasan hanya terbatas pada pengaruh gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen. Faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi sistem pengendalian manajemen tidak dilakukan dalam penelitian ini seperti faktor gender, faktor perbedaan usia, dan faktor lainnya.
2. Fokus rekomendasi atas masalah pengendalian yang diteliti oleh penulis hanya berdasarkan sistem pengendalian manajemen yang sudah ada sekarang, namun belum dilihat bagaimana proses pembentukan sistem pengendalian manajemen yang ada dalam perusahaan saat ini.
3. Dalam penelitian ini penulis mengasumsikan pimpinan memiliki dampak yang kuat dan akan memimpin perusahaan dalam jangka panjang sehingga apabila pimpinan berbeda maka sistem pengendalian manajemen berbeda pula.

HARAPAN PENULIS

Harapan penulis untuk selanjutnya adalah adanya penelitian yang membahas topik terkait dengan memperhatikan faktor-faktor lain yang mampu mempengaruhi sistem pengendalian manajemen yang tidak dilakukan dalam

penelitian ini seperti faktor gender, faktor perbedaan usia, dan faktor lainnya. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan proses pembentukan sistem pengendalian manajemen yang sudah ada ini sehingga dapat saling melengkapi antar penelitian yang dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Qaisar dkk. 2011. *Gender Discrimination & Its Effect on Employee Performance/Productivity*, Vol. 1, No. 15. (http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_1_No_15_Special_Issue_October_2011/20.pdf, diunduh 9 Februari 2014 pukul 14.08)
- Adams, Carol. A dan Patty McNicholas. 2007. *Making a Difference: Sustainability Reporting, Accountability, and Organisational Change*, Vol. 20, No. 3. (<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0951-3574&volume=20&issue=3&articleid=1610737&show=html>, diunduh 30 Juni 2014 pukul 14.08)
- Al-Ma'ani, Ahmad Ismail. 2013. *Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks*, Vol. 4, No. 12. (<http://journal-archieves31.webs.com/878-896.pdf>, diunduh 14 Oktober 2013 pukul 10.29)
- Armash et al. 2010. *Management Control System*, Vol. 2, No 6. (<http://www.mixprize.org/sites/default/files/media/posts/documents/Management%20Control%20System.pdf>, diunduh pada 9 Februari 2014 pukul 14.34)
- Bisbe, Josep dan David Otley. 2004. *The Effect of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation* (<http://www.mastercca.cnam.fr/PDF/SUPPORT%20DE%20COURS/CFA%20233/CFA233-BISBE-OTLEY.pdf>, diunduh 9 Februari 2014 pukul 13.00)
- Chenhall, H. Robert. 2003. *Management Control System Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research and Directions for the Future*, Pp 127-168. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368201000277>, diunduh 12 April 2014 pukul 11.00)
- Efferin, S., dan B. Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi*. Elex Media, Gramedia Group: Jakarta
- Efferin, S., dan Hartono, M. S. 2010. *Management Control and Leadership Styles in Family Business*. 3rd GAOC conference, 14-17 Juli 2012, Sunway University, Malaysia.
- Gopinath, M.N. 2009. *Performance Management System*, Vol. 6, No 1. SIES Journal Of Management.

- Jiajun Gu et al. 2012. *Leadership, Team, and Decision Speed: Empirical Study Using Cross-Provincial Data*, Vol. 6, No 4.
(<http://bs.ustc.edu.cn/UserFiles/Editor/file/20130712/20130712081583988398.pdf>, diunduh 26 April 2014 pukul 20.00)
- Khan et al. 2011. *Impact of Training and Development on Organizational Performance*, Vol. 11, Issue 7.
- Lipman, Victor. 2013. *Surprising, Disturbing Facts From The Mother Of All Employee Engagement Surveys*.
<http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/09/23/surprising-disturbing-facts-from-the-mother-of-all-employee-engagement-surveys/>
(diakses 19 April 2014 pukul 11.00)
- Madura, Jeff. 2007. *Pengantar Bisnis*, Terjemahan oleh Ali Akbar Yulianto dan Krista, Edisi 4, Jakarta: Salemba Empat
- Merchant, K.A., and W.A. Van der Stede, 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice-Hall: London, UK
- Okpala, Kenneth Enoch. 2013. *Budgetary Control and Service Charge Management Performance In Real Estate Sector: An Empirical Study Of The Motivational Aspect*.
(<http://www.aessweb.com/journals/June2013/5002/1932>, diunduh 19 Juli 2014 pukul 11.00)
- W.M To, Peter K.C. Lee, dan Billy T.W. Yu. 2012. *Benefit of Implementing Management System Standards*, Vol. 24, No. 1.
(<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1754-2731&volume=24&issue=1&articleid=17009715&show=html>), diunduh 14 Maret 2014 pukul 20.40)
- <http://www.dol.govt.nz/er/bestpractice/productivity/researchreports/employeesurvey.asp> (diunduh 8 Maret 2014 pukul 13.33)
- http://www.yourerc.com/_CE/pagecontent/Documents/survey/research-studies/12-Performance-Management-Survey.pdf(diunduh 31 Mei 2014 pukul 10.00)
- <http://www.pwc.com/ca/en/finance/performance-management/report-qa.jhtml>(diakses 19 April 2014 pukul 12.00)