

**APLIKASI *REWARD AND PUNISHMENT SYSTEM* UNTUK
EFEKTIVITAS PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBERDAYA MANUSIA PADA BAGIAN SUMBERDAYA MANUSIA
BUMN PT “X” DI SURABAYA**

Seruni Sekar Kinasih

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

serunikinasih@gmail.com

Abstrak – *Reward and punishment system* merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai harapan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membantu perusahaan dalam mengaplikasikan *reward and punishment system* untuk efektivitas pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia. Penelitian berfokus pada perusahaan jasa yang menjadi agen pemerintah dalam memajukan perkembangan perindustrian di Surabaya. Temuan penelitian menemukan bahwa permasalahan mendasar terletak pada pemetaan karyawan belum tersusun dengan baik. Sedangkan, permasalahan yang menjadi perhatian manajemen adalah perusahaan belum menerapkan *reward* berbasis kinerja dan tidak ada perbedaan *punishment* untuk keterlambatan karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada manajemen bahwa aplikasi *reward and punishment system* masih harus dibenahi untuk mendukung pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia.

Kata kunci : *Reward and Punishment System*, Pengelolaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia

Abstract - *Reward and punishment system is one of the important control tool used by companies to motivate employees to achieve the company's objectives in accordance with the behavior of the company's expectations. The purpose of this research is to assist company in applying of reward and punishment system for the effectiveness of management and development of human resource. The research focuses on a service company that become governmental agency in promoting industrial development in Surabaya. The research found that the fundamental problem lies in the mapping of employees that have not been structured properly. Meanwhile, management of the company has not implemented a performance-based reward and there is no difference punishment for employeetradiness. This research is expected to provide information to the management that the application of reward and punishment system is yet to be addressed in order to be able to support management and development of human resource's company.*

Keywords : *Reward and Punishment System, Management and Development of Human Resource*

PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia merupakan aset penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menteri BUMN, Dahlan Iskan menuturkan, saat ini perusahaan yang telah mensejahterakan karyawannya dan mendapatkan hasil kinerja yang bertumbuh dengan baik, yaitu PT Kereta Api Indonesia dan PT Pos Indonesia (**Okezone, 2013**). Sumberdaya manusia yang unggul akan menjadi solusi untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Pengembangan dan pengelolaan sumberdaya manusia secara efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sistem pengendalian manajemen menjadi alat untuk mengembangkan dan mengelola sumberdaya manusia perusahaan. Perusahaan berkewajiban untuk mengembangkan karyawan agar selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang senantiasa berubah dan berkembang.

Sistem pengendalian manajemen terfokus pada *output*, dimana penekanan pada motivasi karyawan dengan memperkuat *reward and punishment*. *Reward and punishment system* menjadi alat motivasi kepada karyawan agar prestasi karyawan meningkat demi tercapainya tujuan perusahaan dan agar terbentuknya pribadi pegawai yang lebih baik.

Reward and punishment merupakan reaksi dari pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang ditunjukkan dengan *punishment* untuk pelanggaran dan *reward* untuk prestasi. *Reward* merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dikerjakan bagi perusahaan, dengan kata lain balas jasa kepada karyawan. Sedangkan, *punishment* akan menimbulkan efek jera pada pelaku untuk tidak mengulangi perbuatan tersebut dan melakukan perbuatan positif untuk membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Reward yang sering diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya adalah *reward* berdasarkan masa kerja atau loyalitas karyawan. Hal ini dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan memberikan *reward* kepada 160 karyawannya yang sudah mengabdikan selama 10, 15, 20, 25, 30, dan 35 tahun. Bentuk *reward* yang diberikan adalah emas 22 karat sesuai masa kerja, yaitu 10 gram, 15 gram, 20 gram, 25 gram, 30 gram, dan 35 gram (**Tribunnews, 2013**).

Punishment haruslah diberlakukan dengan tegas agar tertanamnya kedisiplinan pada pribadi karyawan. Hal ini telah diterapkan oleh Pemerintah Kota Pangkalpinang untuk meningkatkan disiplin PNS, dimana bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan, maka Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) akan dipotong lima persen (**Tribunnews, 2013**).

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh *Society for Human Resource Management*, menyatakan bahwa 84 persen dari perusahaan Amerika memberikan *monetary reward system* dan 69 persen memberikan insentif, seperti bonus berdasarkan kinerja karyawan. Pada studi lain menyatakan bahwa lebih dari 80 persen karyawan dengan program insentif justru sedikit berhasil atau bahkan tidak bekerja sama sekali. Survei tersebut menunjukkan bahwa penerapan *reward and punishment system* tidak selalu berjalan sesuai harapan.

Peneliti tertarik untuk lebih dalam meneliti aplikasi *reward and punishment system* yang diterapkan pada perusahaan pengelola kawasan industri, dimana industri identik dengan buruh. Sehingga peneliti dapat mengerti dan memahami aplikasi *reward and punishment system* yang tepat dan bijak. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mengaplikasikan *reward and punishment system* yang tepat agar sumberdaya manusia dapat dikelola dan dikembangkan dengan baik.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Berdasarkan tujuannya penelitian ini tergolong *explanatory research* yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana aplikasi *reward and punishment system* untuk pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia di perusahaan. Sedangkan berdasarkan manfaatnya, penelitian ini tergolong *applied research* dimana penulis mengidentifikasi masalah kemudian memberikan rekomendasi sebagai bentuk penyelesaian masalah.

Prosedur Penelitian

Peneliti melakukan survei pendahuluan dan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi di perusahaan. Kemudian, peneliti mengidentifikasi pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia serta *reward and punishment system* yang telah dilakukan oleh perusahaan. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui sejauh mana aplikasi *reward and punishment system* dapat mempengaruhi pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia perusahaan.

Selanjutnya, peneliti mengidentifikasi faktor atau penyebab yang menjadi permasalahan perusahaan dalam aplikasi *reward and punishment system* untuk pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Setelah menemukan penyebab permasalahan, peneliti melakukan prosedur penelitian yang terakhir yaitu memberikan rekomendasi-rekomendasi agar perusahaan dapat mengaplikasikan *reward and punishment system* untuk pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia secara tepat.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan tiga teknik dalam pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara menggunakan metode semi-struktur kepada Manajer SDM yang memahami sumberdaya manusia perusahaan, Manajer Umum yang pernah menjadi karyawan di bagian SDM selama beberapa periode, dan Komite Risiko yang membantu Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan terhadap kebijakan Direksi.

Sedangkan wawancara menggunakan metode tidak terstruktur kepada karyawan menengah ke bawah untuk mendapatkan informasi dari bawahan yang langsung merasakan kebijakan serta aturan perusahaan. Observasi dilakukan selama satu bulan pada Januari 2014 pada aktivitas terkait pengembangan dan lingkungan kerja. Analisis dokumen dilakukan pada perjanjian antara perusahaan dengan serikat pekerja, penilaian kinerja, target kinerja bagian SDM, dan tingkat keterlambatan karyawan periode 2010-2012.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Data dan informasi yang didapat dari sumber data penelitian, akan saling dibandingkan yang merupakan proses dalam uji validitas data. Wawancara tidak

hanya dilakukan kepada Manajer SDM saja, tetapi juga dilakukan kepada Manajer Umum, Komite Risiko, dan karyawan menengah ke bawah. Setiap data yang didapat, akan dikelompokkan sesuai kebutuhan *mini research questions* agar memudahkan peneliti dalam menjawab *mini research questions* tersebut. Hal tersebut dilakukan untuk menguji reliabilitas atau keandalan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Pengelolaan Sumberdaya Manusia di Perusahaan

Pengelolaan sumberdaya manusia perusahaan dibantu oleh pihak-pihak ketiga, seperti lembaga psikologi. Lembaga psikologi membantu perusahaan dalam rekrutmen dan promosi karyawan dengan memberikan tes psikologi kepada calon karyawan. Tujuan tes psikologi untuk mengukur kepribadian karyawan baik kemampuan, kecenderungan, dan sebagainya. Tes psikologi juga dilakukan kepada karyawan sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam promosi karyawan, dimana promosi merupakan *reward* bagi karyawan karena diberi kepercayaan oleh manajemen untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dan dengan tanggung jawab yang lebih besar.

Terkait Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), perusahaan telah mengatur secara detail mulai dari penyebab PHK hingga kompensasi yang diberikan kepada karyawan ter-PHK. Ada PHK yang tergolong *punishment*, ada pula yang tidak. PHK sebagai bentuk *punishment* dilakukan apabila karyawan melakukan pelanggaran disiplin. Sedangkan, PHK bukan sebagai bentuk *punishment*, seperti sakit berkepanjangan, restrukturisasi serta reorganisasi, meninggal dunia, cacat, dan pensiun.

Proses Pengembangan Sumberdaya Manusia di Perusahaan

Program pengembangan sumberdaya manusia yang diadakan perusahaan, sebagai berikut:

1. Pendidikan

Pendidikan ditujukan kepada karyawan yang memenuhi syarat untuk studi ke jenjang lebih tinggi, seperti D3, S1, dan S2. Pemilihan karyawan didasarkan pada usia, potensi karyawan, kinerja karyawan, dan sebagainya. Karyawan

tidak perlu mengeluarkan biaya sedikitpun, karena seluruh biaya ditanggung oleh perusahaan selama masih ada ikatan dinas dengan perusahaan.

2. Izin Belajar

Izin belajar diberikan kepada karyawan yang melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi dengan keinginan pribadi. Perusahaan membantu karyawan untuk membiayai studi sebesar 50% dari total biaya keseluruhan.

3. Pelatihan

Pelatihan dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensi kerja karyawan, meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai standar yang ditetapkan. Pelatihan dapat diselenggarakan di gedung perusahaan (*in house training*) dan perusahaan dapat mengirim karyawan untuk mengikuti *short course* ke suatu lembaga atau asosiasi bersama dengan karyawan dari perusahaan lain.

4. *Outbound*

Outbound melatih karyawan untuk mengembangkan karakteristik kepemimpinan dan kerja sama tim. *Outbound* juga membantu karyawan untuk menjadi *problem solver* terhadap suatu permasalahan dalam tim.

Penerapan Reward and Punishment System di PT “X”

Reward dapat membuat perilaku karyawan lebih baik untuk mendukung pencapaian tujuan dan strategi perusahaan. Pada bab *reward* di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB), pemberian *reward* didasarkan pada masa kerja karyawan, prestasi di bidang penelitian dan prestasi dalam pendidikan serta pelatihan. Sedangkan *reward* yang diberikan berupa uang tunai dan piagam atau sertifikat.

Selain *reward* yang diatur pada bab *reward*, perusahaan juga mengatur pemberian *reward* pada bab lain berupa tunjangan, promosi, dan perjalanan dinas. Perusahaan menanggung seluruh biaya perjalanan dinas, meliputi biaya transportasi, biaya penginapan, dan biaya makan. Sedangkan *reward* yang tidak diatur di dalam PKB adalah pengakuan (*recognition*), dan keikutsertaan manajer mengikuti *fit and proper test*. Namun, *reward system* perusahaan belum berdasarkan kinerja karyawan.

Perusahaan juga memberikan bonus kepada karyawan yang didasarkan laba akhir tahun perusahaan. Bonus akhir tahun diberikan secara merata kepada karyawan. Sebagai ilustrasi, gaji *supervisor* sebesar Rp4 juta dan gaji asisten manajer sebesar Rp5 juta. Kemudian pemberian bonus diberikan sebesar tiga kali gaji untuk masing-masing jabatan, sehingga bonus yang diterima oleh *supervisor* sebesar tiga kali gaji begitu pula asisten manajer.

Selain pemberian *reward*, perusahaan juga memberikan *punishment* kepada karyawan yang bertujuan untuk membina karyawan agar tetap terpelihara ketertiban dan etika. Seperti *reward*, *punishment* menjadi salah satu alat untuk memperbaiki diri karyawan demi keselamatan serta kesejahteraan karyawan yang bersangkutan. *Punishment* diberikan kepada karyawan yang terbukti melakukan pelanggaran terhadap aturan-aturan yang ditetapkan perusahaan.

Tabel 1. Struktur, Jenis, dan Tatacara Penjatuhan *Punishment* terhadap Karyawan Perusahaan

No.	Struktur <i>Punishment</i>	Jenis <i>Punishment</i>	Tatacara Penjatuhan <i>Punishment</i>
1.	Peringatan Lisan (PL)	Meninggalkan perusahaan tanpa izin atasan selama jam kerja, tidak memakai pakaian dinas, tidak menjaga kebersihan, dan sebagainya.	Harus secara jelas diberitahukan kepada karyawan atas jenis pelanggaran yang dilakukan.
2.	Surat Peringatan Tertulis tingkat I (SP-I)	Karyawan terbukti melakukan pelanggaran ringan.	Karyawan yang melakukan pelanggaran ringan dan telah mendapat PL tiga kali.
3.	Surat Peringatan Tertulis tingkat II (SP-II)	Karyawan terbukti melakukan pelanggaran sedang.	Karyawan yang telah mendapat SP-I dan tidak berusaha memperbaiki pelanggaran sedang.
4.	Surat Peringatan Tertulis tingkat III (SP-III)	Karyawan terbukti melakukan pelanggaran berat.	Karyawan yang telah mendapat SP-II dan tidak berusaha memperbaiki diri, serta melakukan pelanggaran berat.
5.	Skorsing	Melakuka pelanggaran yang bobotnya sama atau lebih ringan dalam masa berlakunya SP-III dan menunggu proses pemutusan kerja.	Sanksi diberikan bagi karyawan yang terbukti melakukan pelanggaran berat dengan terbitnya SP-III.
6.	Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	Karyawan terbukti melakukan pelanggaran berat yang bobotnya lebih berat dari SP-III.	Bagi karyawan terbukti melakukan pelanggaran berat dapat dikenakan sanksi PHK atau skorsing enam bulan.

Sumber: Internal Perusahaan

Pelanggaran yang krusial adalah terkait keuangan perusahaan dengan pemberian *punishment* berupa skorsing maksimal tiga bulan, pengurangan gaji

dalam waktu tertentu, pengurangan gaji permanen, atau penurunan jabatan. Sedangkan frekuensi pelanggaran yang sering terjadi adalah keterlambatan karyawan dengan pemberian *punishment* berupa pemotongan uang makan pada hari keterlambatan.

Tabel 3. Tingkat Keterlambatan Karyawan Perusahaan

Bulan	Tahun		
	2012	2011	2010
Januari	21 orang	36 orang	48 orang
Februari	20	36	48
Maret	18	35	49
April	17	32	45
Mei	16	29	44
Juni	13	27	43
Juli	16	27	41
Agustus	15	26	41
September	13	27	40
Oktober	11	25	39
November	12	25	37
Desember	12	25	36

Sumber: Internal Perusahaan

Tabel di atas menunjukkan tingkat keterlambatan PT “X” untuk periode 2010 hingga periode 2012. Meskipun tingkat keterlambatan karyawan untuk setiap bulan tidak selalu menurun, namun setiap tahunnya semakin turun. Namun, tidak ada perbedaan *punishment* untuk keterlambatan karyawan di PT “X”. Jika karyawan terlambat satu jam dari jam masuk kerja, maka uang makan pada hari terjadinya keterlambatan akan dipotong. *Punishment* tersebut juga diberlakukan kepada karyawan lain dengan keterlambatan kurang dari atau lebih dari satu jam. *Punishment* tersebut tidak berlaku bagi karyawan yang memiliki undangan resmi dari instansi terkait atau surat izin/tugas yang disetujui atasan.

Tabel 3. Permasalahan, Penyebab, dan Rekomendasi Optimalisasi Aplikasi *Reward and Punishment System* untuk Efektivitas Pengelolaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia

No	Permasalahan	Penyebab	Rekomendasi
1	<i>Database</i> tidak dikelola dengan baik.	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan tidak menguasai teknologi. - Hubungan antar karyawan sangat dekat seperti keluarga, sehingga hafal karakteristik setiap 	Perbaikan dalam mengelola <i>database</i> dan <i>database</i> diupdate secara periodik.

		karyawan. Hal ini disebabkan masa kerja yang rata-rata sudah di atas 25 tahun.	
2	Pemetaan (<i>mapping</i>) karyawan PT “X” masih tidak rapi, dimana pemetaan karyawan merupakan dasar dari pengelolaan sumberdaya manusia.	PT “X” tidak mengelola <i>database</i> dengan baik.	Perbaikan pemetaan (<i>mapping</i>) karyawan, sehingga memudahkan bagian SDM untuk mengelola karyawan.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Dimungkinkan penilaian kinerja karyawan kurang obyektif. - Target kinerja tidak disusun secara detail dan tidak diukur tingkat realisasinya. 	Belum adanya <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> di setiap bagian PT “X” dan dimungkinkan ada unsur subyektivitas.	Perbaikan penilaian kinerja (<i>performance appraisal</i>) dengan menggunakan KPI dan penilaian kompetensi karyawan.
4	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Reward</i> didasarkan pada masa kerja, purnabakti, dan prestasi karyawan, bukan berdasarkan kinerja karyawan dan belum berdasarkan kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum adanya <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>, sehingga PT “X” belum memberikan <i>reward</i> sesuai kinerja karyawan. - Kenaikan gaji berdasarkan peningkatan kinerja karyawan tidak termasuk <i>reward</i>, karena persentase kenaikan gaji sama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penerapan <i>reward system</i> berbasis kinerja. - <i>Reward</i> yang diberikan harus bernilai, memiliki dampak langsung kepada karyawan, mudah dimengerti karyawan, pemberian <i>reward</i> tepat waktu setelah penilaian dan evaluasi kerja, <i>reward</i> dapat bertahan lama, dan perusahaan harus mempertimbangkan efisiensi biaya dalam pemberian <i>reward</i>.
5	Terkadang atasan tidak tegas untuk memberikan <i>punishment</i> yang tepat kepada karyawan, sehingga menimbulkan ketidakadilan bagi karyawan bersangkutan dan karyawan lain.	Adanya pembiaran oleh atasan, sehingga atasan tidak memberikan <i>punishment</i> kepada bawahan yang terbukti melakukan pelanggaran.	Atasan harus bersikap tegas dalam pemberian <i>punishment</i> kepada bawahan.
6	Persentase <i>punishment</i> untuk keterlambatan karyawan berupa pemotongan uang makan adalah sama.	PT “X” kesulitan untuk menghitung persentase <i>punishment</i> bagi karyawan yang terlambat.	Perbedaan <i>punishment</i> untuk keterlambatan karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Permasalahan mendasar dalam pengelolaan karyawan PT “X” adalah bagian SDM belum mampu mengelola pemetaan karyawan dengan baik dan rapi.

Pemetaan karyawan memudahkan bagian SDM dalam memberikan keputusan mengenai promosi, mutasi, dan pengikutsertaan karyawan dalam pelatihan serta *short course*. Pemetaan karyawan ini erat kaitannya dengan pengelolaan *database* perusahaan khususnya pada bagian SDM. *Database* perusahaan juga tidak dikelola dengan baik, karena karyawan kurang dibekali mengenai kemajuan teknologi dan kedekatan antar karyawan serta sudah saling mengenal satu dengan yang lain. Sehingga kebutuhan akan *database* perusahaan sangat kecil.

Permasalahan yang harus menjadi perhatian PT “X” adalah penerapan *reward system* belum berdasarkan kinerja karyawan. Penyebabnya adalah perusahaan belum menyusun KPI, dimana KPI membantu bagian SDM dalam melakukan penilaian kinerja karyawan secara obyektif. Berdasarkan skor KPI, bagian SDM dapat menentukan *reward* atau *punishment* yang ditujukan kepada karyawan. Sedangkan dalam penerapan *punishment*, terkadang atasan tidak bersikap tegas dalam memberikan *punishment* kepada bawahan yang jelas melakukan pelanggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi. 2013. *Insentif TKS di RSUD Batanghari Tak Dibayar*. Batanghari (<http://www.jambiekspres.co.id/berita-10150-insentif-tns-di-rsud-batanghari-tak-dibayar.html> dikutip pada 8 September 2013).
- Agustina, Dewi. 2013. *PNS Bolos Tunjangan Dipotong 5 Persen*. Bangka (<http://www.tribunnews.com/regional/2013/03/12/pns-bolos-tunjangan-dipotong-5-persen> dikutip pada 8 September 2013).
- Alamijaya, Januar. 2013. *Kawasan Industri Harus Buat Perusahaan Kawasan*. Balikpapan (<http://kaltim.tribunnews.com/2013/03/19/kawasan-industri-harus-buat-perusahaan-kawasan> dikutip pada 24 Agustus 2013).
- Anthony, R.N. and V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems, 12th ed.* India: McGraw-Hill.
- Atkinson, A.A. and R.S. Kaplan. 1998. *Advanced Management Accounting, 3rd ed.* New Jersey: Prentice Hall.
- Bowen, R.B. 2000. *Recognizing and rewarding employees*. New York: McGraw-Hill.
- Cugueró-Escofet, N. and J.M. Rosanas. 2013. *The Just Design and Use of Management Control Systems as Requirements for Goal Congruence*. *Management Accounting Research* 24: 23-40.
- Flippo, Edwin B. 1984. *Personnel Management 6th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Henderson, R.I. 2003. *Compensation Management in a Knowledge-Based World, 9th ed.* New Jersey: Prentice Hall.
- Herath, S.K. 2007. *A Framework for Management Control Research*. *The Journal of Management Development* 26 (9): 895-915.
- Hodgetts, R.M. and K.W. Hegar. 2008. *Modern Human Relations at Work, 10th ed.* United States of America: Thomson South-Western.
- Kusuma, Hendra. 2013. *Dahlan Iskan: Karyawan Sejahtera, Kinerja Perusahaan Positif*. Jakarta (<http://economy.okezone.com/read/2013/07/23/320/840973/dahlan-iskan-karyawan-sejahtera-kinerja-perusahaan-positif> dikutip pada 21 Agustus 2013).
- Mahmudah, Siti. 2008. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Perilaku Pemimpin Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja*. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Manajemen (JABM)* 15 (1): 83-103.

- Malmi, T. and D.A. Brown. 2008. *Management Control Systems as a Package-Opportunities, Challenges and Research Directions*. *Management Accounting Research* 19: 287-300.
- Merchant, K.A. and W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation, and Incentives 2nd edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mulyadi dan Johny S. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prasetyo, Budi. 2013. *Semen Indonesia Beri Penghargaan ke Karyawan*. Gresik (<http://www.tribunnews.com/bisnis/2013/08/19/semen-indonesia-beri-penghargaan-ke-karyawan> dikutip pada 23 Agustus 2013).
- Rofiq, M. 2013. *Ratusan Karyawan Pabrik Kertas Leces Demo Usung 9 Tahun*. Probolinggo (<http://news.detik.com/surabaya/read/2013/09/10/093506/2354031/475/ratusan-karyawan-pabrik-kertas-leces-demo-usung-9-tuntutan> dikutip pada 11 September 2013).
- Roza, D.G. 2012. *Investasi ke Indonesia Diproyeksikan Tumbuh Signifikan 2013*. Jakarta (<http://www.investor.co.id/home/investasi-ke-indonesia-diproyeksikan-tumbuh-singnifikan-2013/48126> dikutip pada 27 Agustus 2013).
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sutikno, R.B. 2007. *The Power of Empathy in Leadership*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wulani, Fenika. 2005. *Sikap Kerja dan Implikasinya dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Suatu Kajian terhadap Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Studi Bisnis* 3 (1): 13-25.