

**PENERAPAN *PERSONNEL* DAN *CULTURAL CONTROL* UNTUK MENGATASI  
MASALAH MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA USAHA DAGANG “S” DI  
BONDOWOSO**

**Lavenia Rosalia, Ria Sandra Alimbudiono**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

laveniarosalia95@gmail.com

**Intisari-** Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi *personnel* dan *cultural control* untuk mengatasi masalah motivasi kerja karyawan. Penelitian ini secara khusus ingin mengetahui bagaimana motivasi kerja karyawan pada sebuah usaha dagang di Bondowoso. *Personnel* dan *cultural control* dapat mempengaruhi sistem pengendalian informal untuk mengatasi masalah motivasi. Sistem pengendalian informal lebih berperan dalam menjaga sumber daya manusia dari kelakuan yang menyimpang.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *applied research* dengan metode pendekatan kualitatif. Penelitian ini berusaha memberikan rekomendasi untuk mengatasi masalah motivasi kerja karyawan dengan penerapan *personnel* dan *cultural control*. Penelitian ini bersifat *explanatory*, dengan menjelaskan bagaimana peranan *personnel* dan *cultural control* yang telah diterapkan terhadap masalah motivasi kerja yang terdapat di UD “S”.

Hasil penelitian menemukan adanya tiga masalah motivasi kerja karyawan yang perlu diatasi di Usaha Dagang “S”. Motivasi kerja karyawan terjadi akibat lemahnya sistem pengendalian informal badan usaha.

**Kata kunci:** *personnel control, cultural control, masalah motivasi kerja*

**Abstrack-** This study aims to evaluate personnel and cultural control to address employee motivation problems. This research specifically wants to know how the employee's motivation in a trading business in Bondowoso. Personnel and cultural control can influence informal control systems to overcome motivation problems. Informal control systems play a greater role in safeguarding human resources from misbehavior.

The type of research used is applied research with qualitative approach method. This research tries to give recommendation to overcome the problem of work motivation of employees with the application of personnel and cultural control. This research is explanatory, by explaining how the role of personnel and cultural control that have been applied to the problem of work motivation contained in UD "S".

The results of the study found three employee motivational problems that need to be addressed in the "S" Trade Business. Employee motivation occurs due to the weakness of informal corporate control system.

**Key words:** *personnel control, cultural control, motivational problems*

## **PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi, semua bidang bisnis berkembang dengan salah satu contohnya adalah perkembangan di dunia pebisnis yang berlomba-lomba untuk mengembangkan usahanya agar menjadi lebih besar dan lebih baik. Begitu pula halnya situasi perekonomian di Indonesia, khususnya di bidang perdagangan dan perindustrian dimana para investor saling bersaing untuk menanamkan modal mereka. Sebuah bisnis dapat berjalan dengan baik apabila karyawan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja

Pada saat karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka karyawan akan mampu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Namun, pada kenyataannya karyawan terkadang memiliki motivasi kerja yang rendah dalam badan usaha, sehingga kurang memaksimalkan kinerja kerja di badan usaha. Maka dari itu, dibutuhkan sistem pengendalian manajemen suatu badan usaha.

Sistem pengendalian penting sebagai alat untuk mengontrol kinerja karyawan. Sistem pengendalian yang baik itu melalui kontrol manajemen dengan mekanisme spesifik yang dapat diterapkan manajer dalam proses strategi implementasi untuk mempengaruhi tindakan individu terhadap tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Kontrol manajemen yang diterapkan manajer harus memiliki fondasi yang kuat untuk mempengaruhi tindakan setiap individu di dalam perusahaan. Tindakan setiap individu di perusahaan harus didukung dengan efektivitas dan efisiensi program yang telah direncanakan badan usaha. Dengan demikian, apabila badan usaha memiliki kinerja karyawan yang efektif dan efisien, akan lebih mudah bagi badan usaha untuk mencapai tujuan utamanya.

Sebagai negara berkembang, di Indonesia sumber daya manusia merupakan sumber daya sebagai tenaga kerja tidak lepas dari pengendalian. Tenaga kerja tidak bisa dikendalikan sepenuhnya oleh badan usaha, karena mereka memiliki pemikiran yang berbeda dan juga memiliki keterbatasan. Badan usaha berusaha mengendalikan dan memaksimalkan tenaga kerja yang dimilikinya dengan membentuk suatu sistem pengendalian manajemen yang baik.

Pada umumnya, motivasi karyawan merupakan tugas paling sulit yang dihadapi badan usaha, tetapi sangat penting karena bertujuan untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja para karyawan dalam mencapai tujuan badan usaha. Motivasi itu bisa berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri dan bisa juga muncul akibat pengaruh lingkungan sekitarnya. Idealnya, seorang karyawan diharapkan memiliki kemampuan dan kemauan untuk bekerja

secara proporsional. Namun pada prakteknya kondisi ideal ini jarang dicapai oleh masing-masing karyawan karena seringkali tujuan individu bertentangan dengan tujuan organisasi.

Pemberian kompensasi karyawan juga mempengaruhi motivasi dalam bekerja. Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan (Hasibuan, 2001). Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya agar kedisiplinan karyawan tidak menurun.

Di tengah persaingan global, bahan bakar merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi manusia. Kepentingan tersebut digunakan untuk memperlancar kegiatan dalam kebutuhan sehari-hari. Semenjak keberadaan minyak tanah langka, pemerintah mengkonversi penggunaan minyak tanah menjadi gas elpiji kemasan 3 kilogram. Berdasarkan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) konsumsi elpiji ukuran 3 kilogram di masyarakat pada tahun 2016 mencapai 6.602 juta ton atau naik 14,5% dibandingkan alokasi yang disiapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Perubahan (APBNP) tahun 2015 sebanyak 5.766 juta ton. Peningkatan tersebut terjadi karena pemerintah mengkonversi minyak tanah menjadi gas elpiji. Dengan pertambahan volume gas elpiji diharapkan penggunaan minyak tanah bagi kebutuhan rumah tangga diharapkan juga akan menurun.

Dengan melihat perkembangan gas elpiji yang makin meningkat dapat disimpulkan bahwa konsumsi masyarakat terhadap gas elpiji juga meningkat. Agar pasokan gas elpiji di masyarakat lancar maka diperlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi kerja tinggi. Masalah motivasi umumnya disebabkan oleh ketidaksesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Karyawan terkadang bertindak hanya untuk kepentingan pribadi mereka sendiri dan bukan untuk kepentingan organisasi. *Personnel control* merupakan salah satu pengendalian yang bertujuan untuk memberikan kesadaran pada karyawan untuk mengendalikan diri mereka sendiri dan dapat menjalankan tugasnya masing-masing. *Cultural Control* bertujuan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk saling mengendalikan antar satu orang dengan orang lainnya serta untuk memberikan arahan dan tekanan dari suatu kelompok kepada individu yang bertindak tidak sesuai dengan norma dan nilai yang berlaku di perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, *research question* yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peranan *personnel* dan *cultural control* untuk mengatasi masalah motivasi kerja karyawan di usaha dagang “S”?” *Research question* dijabarkan dalam beberapa *mini research question*, yaitu:

1. Bagaimana *personnel* dan *cultural control* yang diterapkan di usaha dagang “S”?
2. Permasalahan apa yang timbul sehubungan dengan masalah motivasi sebagai akibat dari penerapan *personnel* dan *cultural control* pada usaha dagang “S” tersebut?
3. Apa saja perbaikan yang telah dilakukan untuk mengatasi masalah motivasi kerja karyawan?

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat *explanatory research* dan menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan diperoleh dari wawancara dengan direktur, manajer, karyawan toko. Tidak hanya melakukan wawancara, melainkan melakukan analisis dokumen dan observasi. Analisis dokumen digunakan untuk mengetahui bagaimana penerapan *personnel* dan *cultural control* dalam mengatasi masalah motivasi kerja. Dokumen yang digunakan meliputi daftar hadir karyawan, daftar lama karyawan bekerja, dan peraturan perusahaan. Observasi dilakukan bertujuan untuk mengetahui segala proses dan aktivitas operasional bisnis yang dijalankan di usaha dagang tersebut guna mengatasi motivasi kerja.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk menjawab *mini research question* adalah melakukan wawancara terhadap direktur. Wawancara dilakukan dengan metode *semi-structured* yaitu suatu metode penulis menyiapkan beberapa pertanyaan dan responden memiliki kebebasan untuk memberikan pendapat. Dengan cara ini, peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih luas dan analisis yang dilakukan akan lebih mudah.

Selain mengumpulkan informasi dengan cara wawancara, peneliti juga mengumpulkan informasi dengan cara observasi pada divisi pengiriman. Peneliti berperan sebagai *non participant observer*, dimana peneliti hanya berperan sebagai pengamat dan tidak terlibat sama sekali dengan aktivitas sedang berlangsung.

Selain mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi, peneliti juga mengumpulkan dokumen – dokumen untuk dianalisis, sehingga membantu peneliti mendapatkan informasi. Dokumen – dokumen yang diperlukan adalah dokumen peraturan perusahaan yang mengatur tentang pelatihan serta *job description*, dokumen kehadiran karyawan, dan dokumen daftar karyawan berdasarkan lama kerja.

### **Desain Studi**

Mini research question yang pertama adalah “Bagaimana *personnel* dan *culture control* yang diterapkan di usaha dagang “S”?” Tujuannya adalah dari wawancara dengan direktur dapat diketahui bagaimana *personnel* dan *cultural control* pada usaha dagang “S”. Subyek penelitian difokuskan pada direktur, manajer atau HRD, dan karyawan. Sumber data diambil menggunakan wawancara dan analisis dokumen. Wawancara terhadap direktur dilakukan selama 60 menit dalam sekali pertemuan. Menggunakan metode *semi structured* dan menggunakan media *tape recorder*. Wawancara terhadap manajer dilakukan selama 60 menit dalam dua kali pertemuan, menggunakan metode *semi structured* dan menggunakan media *tape recorder*. Wawancara terhadap karyawan dilakukan selama 90 menit dalam sekali pertemuan. Wawancara dilakukan kepada lima orang karyawan yang bekerja di UD “S” dengan menggunakan metode *semi structured* dan media *tape recorder*. Analisis dokumen dilakukan dalam waktu 30 menit setiap dokumen dengan frekuensi sekali dalam pertemuan.

*Mini research question* yang kedua adalah “Permasalahan apa yang timbul sehubungan dengan masalah motivasi sebagai akibat dari penerapan *personnel* dan *cultural control* pada usaha dagang “S” tersebut?” Tujuannya adalah agar mengetahui kendala atau permasalahan apa yang terjadi sebagai akibat dari penerapan *personnel* dan *cultural control* di usaha dagang tersebut dan mendapatkan informasi mengenai permasalahan yang terjadi di usaha dagang “S”. Subyek penelitian difokuskan pada direktur, manajer, dan karyawan. Sumber data diambil menggunakan wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara terhadap direktur dilakukan selama 60 menit dalam sekali pertemuan, menggunakan *semi structured* dan menggunakan media *tape recorder*. Wawancara dengan manajer dilakukan selama 45 menit dalam dua kali pertemuan dengan menggunakan metode *semi structured*. Wawancara dengan lima orang karyawan dilakukan selama 20 menit masing-masing setiap orang dalam sekali pertemuan. Observasi dilakukan dengan menggunakan metode *non*

*participant observer* dengan alokasi waktu selama 120 menit dalam dua kali pertemuan. Analisis data dilakukan selama 30 menit setiap data.

*Mini research question* yang ketiga adalah “Apa saja perbaikan yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah motivasi kerja karyawan?” Tujuannya adalah dapat mengambil informasi mengenai perbaikan apa saja yang perlu dilakukan untuk mengatasi motivasi kerja para karyawan dan untuk mendapatkan informasi yang lebih detail mengenai perbaikan motivasi kerja karyawan yang perlu di realisasikan di usaha dagang “S” tersebut. Subyek penelitian adalah direktur, manajer, dan karyawan. Menggunakan metode *semi structured* dan menggunakan media *tape recorder*. Wawancara dilakukan selama 50 menit dalam sekali pertemuan untuk setiap subyek penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Usaha dagang “S” merupakan suatu badan usaha yang bergerak di bidang agen penyalur gas elpiji ukuran 3kilogram. Usaha dagang ini berdiri sejak tahun 1992. Pada saat awal usaha, badan usaha ini bergerak di bidang pertanian dimana melakukan penjualan obat-obatan pertanian, seperti: pupuk UREA dahulu dinamakan pupuk KALTIM, pupuk PETROGANIK, obat pembasmi hama, dll. Namun, lambat laun perekonomian di Indonesia semakin sulit hingga akhirnya usaha dagang “S” mulai menekuni bisnis penyalur gas elpiji 3kilogram. Pada tahun 2011 usaha dagang “S” mulai berbisnis sebagai agen penyalur gas elpiji ukuran 3kilogram. Pada taun 2015 usaha dari badan usaha “S” mengalami perkembangan yang cukup bagus sehingga pemiliknya memutuskan untuk menambah jumlah karyawan dan transportasi yang digunakan untuk melakukan pengiriman barang.

UD “S” memiliki *personnel control* seperti perekrutan karyawan, *training* dan desain pekerjaan dan pemenuhan sumber daya yang dibutuhkan. Penerapan *cultural control* dilakukan dalam berbagai aktifitas yang terbagi menjadi beberapa metode yaitu antara lain tujuan badan usaha, pemberian rewards kepada karyawan, tentang kebudayaan yang ada di dalam suatu organisasi, pengaturan fisik, dan *control* kebudayaan dimana atasan diharapkan memberikan contoh yang baik atau yang akan ditunjukkan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Akan tetapi tidak semua *control* yang ada dapat berjalan dengan baik di suatu badan usaha. *Control* yang ada apabila jalan dengan baik maka tidak menimbulkan masalah dalam suatu bisnis. Dengan tidak efektifnya sebuah *control* dalam suatu badan usaha akan

menimbulkan suatu masalah yang dapat mengganggu aktivitas suatu badan usaha. Tidak semua badan usaha memiliki *control* yang baik. Apalagi untuk objek bisnis yang belum kompleks dan *go public*. Perusahaan yang sudah *go public* tentunya proses bisnisnya sudah kompleks dimana permasalahan yang muncul tidak seberapa sering rentan waktunya dibandingkan dengan perusahaan yang *start up*.

Permasalahan yang muncul sehubungan dengan motivasi kerja yaitu antara lain, berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap direktur dari UD “S”, direktur mengeluhkan sikap karyawan yang tidak semangat ketika kerja. Sebenarnya para karyawan mampu mengerjakan tugasnya dengan baik tapi mereka tidak melakukannya. Hal ini terutama untuk para karyawan khususnya divisi pengiriman kebanyakan malas ketika bekerja.

Hal ini didukung ketika para karyawan sudah mendapatkan gaji di akhir bulan, mereka cenderung akan bolos kerja beberapa hari karena mereka merasa sudah mendapatkan banyak uang. Jika karyawan banyak yang bolos kerja dalam beberapa hari maka kegiatan di suatu badan usaha tersebut tidak berjalan dengan lancar.

Pekerjaan di UD “S” ini cenderung berat, monoton, dan membosankan karena setiap hari melakukan hal yang sama dan tidak ada yang berbeda maka motivasi karyawan juga akan menurun. Variasi atau keberagaman pekerjaan juga menjadi pemicu dalam meningkatkan motivasi. Pekerjaan yang cenderung monoton juga mengakibatkan stress yang berlebih. Maka dari itu, tidak heran apabila motivasi kerja karyawan di UD “S” menurun.

Kedisiplinan kerja karyawan juga masih sangat kurang. Ketidaksiplinan dapat menghambat proses kerja sebuah perusahaan. Pada UD “S” masih terdapat beberapa karyawan yang datang terlambat dengan berbagai alasan, tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan, saat bekerja masih main handphone dan sopir tidak melakukan perawatan rutin pada pick-up maupun truck. Selain itu, ada beberapa karyawan yang bekerja tidak memakai sepatu ataupun sarung tangan. Terdapat juga karyawan yang merokok pada saat jam kerja dan merokok di dalam area gudang. Padahal direktur dan manajer sudah sering memberikan teguran untuk larangan merokok di dalam area gudang karena sangat berbahaya apabila ada tabung gas yang bocor.

Tingkat disiplin yang kurang disebabkan karena latar pendidikan dari setiap karyawan yang kurang. Pendidikan juga penting dalam mengarahkan manusia untuk memiliki rasa disiplin yang tinggi dalam bekerja. Semakin tinggi pendidikan setiap orang maka akan

memiliki tanggung jawab yang besar dalam melakukan setiap pekerjaan. Tanggung jawab yang besar juga muncul dari dalam diri sendiri yang akan memicu setiap karyawan memiliki motivasi bekerja.

Hubungan antar individu di UD”S” masih kurang baik dikarenakan masih terdapat kelompok/golongan mayoritas yang bertujuan untuk menjatuhkan kelompok/golongan netral atau minoritas. Kelompok/golongan mayoritas terbentuk karena mereka memiliki kesamaan dalam hobi, memiliki hubungan keluarga, memiliki kecocokan dalam sifat atau perilaku. Hal ini menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman bekerja di sini karena adanya hubungan tidak baik antar karyawan. Hal ini juga mengakibatkan sering terjadi keluar masuk karyawan.

Motivasi kerja karyawan akan meningkat apabila perusahaan memberlakukan peraturan yang dijalankan dengan baik dan terdapat punishment yang benar-benar dijalankan dan diterapkan dengan baik. Lemahnya motivasi kerja dikarenakan tidak ada peraturan yang ketat di dalam badan usaha tersebut sehingga setiap karyawan menganggap remeh. Dengan adanya peraturan dan punishment diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

### **Rekomendasi untuk Mengatasi Permasalahan yang Terdapat di UD “S”**

Dalam aktivitas perekrutan karyawan sebaiknya dilakukan dengan beberapa cara. Masalah motivasi kerja pada UD “S” bisa terjadi karena dengan mengandalkan pengalaman yang dimiliki karyawan tidaklah menjamin bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi. UD “S” sebaiknya merekrut karyawan yang memiliki kemampuan yang cukup, berpendidikan yang cukup, dan pengalaman yang cukup. Kategori yang dimaksud cukup yaitu semisal karyawan harus memiliki pendidikan minimal SMP, SMA atau SMK. Karyawan memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun. Karyawan memiliki kemampuan yang cukup.

Kemampuan dan pendidikan yang cukup dalam merekrut karyawan akan memicu motivasi kerja. Jika karyawan yang direkrut berpendidikan rendah akan menimbulkan rasa malas dalam bekerja dan kinerja yang kurang optimal. Rasa malas yang ada akan memicu karyawan untuk tidak memiliki motivasi kerja. Kinerja karyawan yang kurang optimal tersebut diduga karena masih rendahnya tingkat pendidikan karyawan dan rendahnya motivasi kerja karyawan.

Mengenai *job description* bagi setiap jabatan yang ada. Selama ini UD “S” hanya mengkomunikasikan *job description* mereka melalui lisan, tidak ada penjelasan lebih lanjut

mengenai *job description*. *Job description* seharusnya ada dokumen tertulis. Penjelasan mengenai *job description* diperlukan UD “S” untuk membantu seluruh sumber daya manusia pada UD “S” mengerti dengan jelas tentang apa tugas dan tanggung jawabnya selama bekerja. Dokumen tertulis mengenai *job description* akan lebih baik jika di tempel di sebuah papan agar mudah di baca. Lokasi papan juga diletakkan di tempat yang strategis. Penempatan yang strategis bertujuan agar setiap karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Visi dan misi perlu diketahui oleh setiap individu didalam suatu badan usaha untuk membantu badan usaha tersebut mencapai visi dan misinya. Selain itu, visi dan misi yang telah diketahui oleh karyawan harus dijelaskan lebih lanjut untuk mencegah terjadinya masalah motivasi kerja. Dengan adanya peraturan tertulis dan visi misi tertulis pada UD “S” akan mencegah terjadinya masalah motivasi kerja. Peraturan tertulis membuat setiap individu yang ada di UD “S” termotivasi untuk bekerja lebih baik dan disiplin. Budaya disiplin yang tinggi akan memotivasi setiap individu untuk bekerja sesuai peraturan yang ada di perusahaan. Sehingga, dengan adanya aturan tertulis pada UD “S” dapat membantu UD “S” membentuk kebudayaan yang sesuai dengan nilai dan norma.

Tidak melakukan *group based rewards*. Hal ini menyebabkan karyawan pada UD “S” lebih mementingkan dirinya sendiri. Padahal kerja sama antar karyawan dibutuhkan untuk menimbulkan ikatan emosional diantara karyawan. Ikatan emosional yang ada antara karyawan akan menimbulkan *mutual monitoring*. Serta menghilangkan kelompok – kelompok yang akan menjatuhkan kelompok minoritas atau netral.

Hubungan antar individu harus terjalin dengan baik di lingkungan kerja agar memotivasi karyawan dalam bekerja. Hubungan antar individu yang terjalin dengan baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang meningkat terjadi karena setiap individu yang ada merasa memperoleh kenyamanan dalam bekerja sehingga memunculkan semangat kerja yang tinggi.

Dengan *adanya group based rewards* membuat karyawan termotivasi untuk bekerja. Selain itu karyawan merasa kompak dengan karyawan lain dan saling mendukung untuk bekerja dengan giat karena adanya *rewards* yang diberikan oleh perusahaan. Pemberian *rewards* harus adil.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, Roberth N., dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System*, 12th ed. New York: Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Dewi, Desak. K. R., 2016, “Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”, *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, Vol 4
- Durendez, Antonio., et al. 2016, “Management Control Systems and Performance in Small and Medium Family Firms”, *European Journal of Family Business*, Vol 6, 10 – 20
- Gumelar, Galih. 2015. 2016, Konsumsi Elpiji 3Kg Diperkirakan Naik 14,5 Persen. CNN Indonesia. Di akses dari:  
<http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20150622154146-85-61619/2016-konsumsi-elpiji-3-kg-diperkirakan-naik-145-persen/>
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mahal, Prabhjor Kaur. 2009. *Organizational Culture and Organizational Climate as a Determid of Motivation*. The IUP Journal of Management Research, Vol. 4.0 VIII, No. 10.
- Merchant, K.A., and W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives, 2nd edition*. London, Uk: Prentice Hall.
- Opu, Stella. 2008. *Motivation and Work Performance:Complexities in Achieving Good Performance Outcomes; A Study Focusing on Motivation Measures and Improving Workers Performance in Kitgum District Local Government*. The Hague, Netherlands: Institute of Social Studies.
- Prasetyo, Ibe. 2015. *Fungsi Seragam Kerja*. Kompasiana Beyond Blogging. Di akses dari:  
[http://www.kompasiana.com/seragamkerja/fungsi-seragam-kerja-1\\_5530260e6ea83446388b4570](http://www.kompasiana.com/seragamkerja/fungsi-seragam-kerja-1_5530260e6ea83446388b4570)
- Schulze, Mike., and Heidenreich, Sven. 2016, “Linking Energy-Related Strategic Flexibility and Energy Efficiency – The Mediating Role Of Management Control Systems Choice”, *Journal Of Cleaner Production*, Vol 140, 1504 – 1513