

**ANALISIS PENERAPAN ACTION DAN RESULT CONTROL UNTUK
MENGATASI MOTIVATIONAL PROBLEM
CV. MULIA JAYA BOX**

Zella Dicta Wijaya

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya
zelladicta@yahoo.com

Immanuel Goestaman, S.E., M.Ak., Ak

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Surabaya

Abstrak - Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam pelaksanaan pengendalian demi mencapai tujuan badan usaha. Namun, seringkali terdapat perbedaan antara tujuan yang ingin dicapai karyawan dengan badan usaha. Untuk mengatasi masalah motivasi karyawan dalam bekerja diperlukan adanya system pengendalian manajemen. Hal ini menyebabkan seringkali karyawan bertindak sesuai dengan kepentingan karyawan itu sendiri dan mengorbankan kepentingan badan usaha (*motivational problem*). Dengan melakukan *action* dan *result control* dapat mengatasi masalah terkait adanya *motivational problems* yaitu keterlambatan yang dilakukan karyawan karena tidak adanya motivasi karyawan untuk disiplin. Masalah lain yang dapat diatasi dengan menggunakan *action* dan *result control* adalah masalah penyelesaian target kerja badan usaha, dikarenakan sering tidak tercapainya target. Dengan menetapkan *action* dan *result control* maka pengendalian terhadap suatu hasil dari kinerja karyawan dinilai berdasarkan penilaian formal. Dengan penilaian secara formal dapat mengurangi masalah terhadap motivasi karyawan untuk tidak merasa bahwa karyawan hanya digunakan sebagai subjek bukan merupakan objek dan juga dapat mengatasi masalah terhadap motivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik untuk badan usaha.

Kata kunci : *management control system, result control, action control. Motivational problem, Corrugated carton box.*

Abstract - Human resources is one important factor in controlling the implementation of the objectives of the enterprise. However, often there is a difference between the goals of employees with business entities. To address the issue of employee motivation in the work necessary to have management control system. This often causes employees to act in accordance with the interests of the employee and the expense of the business entity (*motivational problem*). By doing the action and the result control can solve problems related to the motivational problems that often delay the employee because of the lack of motivation of employees for discipline. Another problem that can be addressed using the control action and the result is a matter of business entities target completion of work, often due to not achieving the target. By setting the control action and the result then control the outcome of an employee's performance assessed by formal

assessment. With the formal assessment may reduce the problem to the employee motivation to not feel that karyawan only used as a subject is not an object and can also solve the problem of the motivation of employees to do their best for the enterprise.

Keyword: *management control system, result control, action control. Motivational problem, Corrugated carton box.*

PENDAHULUAN

Di tengah persaingan global, industri grafika dan mesin percetakan dalam negeri ternyata masih menunjukkan pertumbuhan yang positif. Perkembangan teknologi informasi juga memberi peluang pada pertumbuhan industri percetakan di Tanah Air. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), nilai ekspor komoditi barang cetakan dan grafika pada tahun lalu tercatat 194,18 juta dolar Amerika atau surplus 47,8 juta dolar Amerika. Sementara untuk industri kertas tercatat sekitar 81 unit industri kertas dengan kapasitas terpasang 12,2 juta ton kertas per-tahun.

Berkembangnya industri percetakan mengakibatkan semakin ketatnya persaingan diantara industri sejenis serta perkembangan tersebut harus disertai dengan peningkatan sumber daya manusia yang juga mempengaruhi kualitas manajemen badan usaha. Untuk dapat bersaing dengan industri sejenis, maka dibutuhkan suatu *management control system* yang baik terhadap karyawan sehingga tujuan dari badan usaha dapat tercapai.

Management control system merupakan sistem yang memiliki andil besar dalam membantu terciptanya suatu pengendalian yang baik agar badan usaha dapat bersaing. *Management control system* dapat membantu para pelaku bisnis untuk melakukan koordinasi dengan masing-masing bagian di dalam badan usaha, dan membantu menganalisa karyawan agar mampu memahami dan melaksanakan tugasnya dengan baik.

,Keterlibatan semua karyawan dalam menghasilkan produk sangat berperan penting dalam menciptakan hubungan antara karyawan dengan badan usaha. Sehingga sangat dibutuhkan *action control* yang ketat untuk mengatur tindakan yang dilakukan karyawan agar tidak berdampak langsung terhadap kepuasan pelanggan. Untuk mengimplementasikan *control* yang baik dalam

sebuah badan usaha, *result control* merupakan faktor yang dapat mempengaruhi suatu badan usaha untuk tercapainya tujuan bersama.

Mengatasi masalah motivasi dalam bekerja diperlukan adanya sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen tersebut adalah *formal control*, yaitu *action control* dan *result control*. Kedua metode ini sudah cukup lama dikenal dalam dunia kerja. Keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi para karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seseorang pemimpin terhadap kinerja dan *produktivitas* yang telah ditunjukkan oleh bawahannya. Adanya pengendalian ini maka kesalahan yang terjadi dapat diminimalisir dan segera diperbaiki.

Menurut hasil survey yang dilakukan Maritz (2007) sebuah badan usaha jasa pemasaran di USA, menemukan bahwa dari 1003 karyawan yang dipilih secara acak dari seluruh USA, sebanyak 55% dari karyawan tersebut mengatakan bahwa *reward* yang diberikan oleh badan usaha sangat mempengaruhi kinerja mereka. Sedangkan survey yang dilakukan oleh Karen Hardy (2007) terhadap 429 orang *public manager* menyatakan bahwa $\pm 65\%$ dari responden memilih untuk menggunakan *self punishment* untuk memacu motivasi mereka. *self punishment* memacu motivasi mereka dengan memberikan perasaan bersalah yang disebabkan oleh ketidaktepatan atau ketidakmampuan mereka untuk melaksanakan tugas. Sedangkan $\pm 30\%$ responden cenderung memilih sistem pemberian *reward* dalam mempertahankan motivasi kerja mereka.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *alternative* yaitu mempercayai bahwa penelitian terhadap fenomena sosial tidak dapat mengadopsi begitu saja pendekatan pada penelitian ilmu pasti. Pendekatan ini lebih menekankan pada pemahaman yang bersifat kualitatif dan mendalam tentang fenomena yang diteliti. Pendekatan *alternative* menggunakan peneliti sebagai alat untuk mencapai sebuah kesimpulan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *kualitatif* karena ingin mendapatkan pemahaman dan penjelasan yang mendalam. Tujuan penelitian dikategorikan sebagai penelitian *explanatory research* bertujuan untuk mencari sebab dan alasan dari terjadinya sebuah fenomena, tidak hanya *what*, *who* dan *how* namun juga menjawab *why* (Efferin, Tan dan Darmadji, 2008). Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan penjelasan secara mendetail bagaimana pengaruh *action control* dan *result control* dalam peningkatan kualitas produk. *Research question*, yaitu sebagai berikut :

Main Research Question :

“Bagaimana Analisis Penerapan *Action* Dan *Result Control* Untuk Mengatasi Motivational Problem CV. Mulia Jaya Box ?”.

Mini Research Question :

1. Bagaimana proses produksi yang terdapat di CV.Mulia Jaya Box ?
2. Bagaimana *action* dan *result control* yang sudah diterapkan di CV.Mulia Jaya Box ?
3. *Motivational problems* apa yang dihadapi terkait dengan sistem pengendalian manajemen yang telah ditetapkan selama ini ?
4. Bagaimana penerapan *action control* dan *result control* untuk mengatasi *motivational problems* pada karyawan CV. Mulia Jaya Box?

Manfaat penelitian ini untuk memecahkan masalah dan mencari solusi pada masalah tersebut. Pada dasarnya penelitian berasal dari pengamatan terhadap permasalahan sehari–hari yang terjadi pada badan usaha. Maka digunakan *applied research* untuk menyelesaikan persoalan yang terdapat dalam proses produksi offset CV.Mulia Jaya Box di Surabaya. Dimana banyak masalah terjadi karena kinerja karyawan kurang maksimal.

Sumber data yang digunakan menggunakan *field research* dimana data yang digunakan berasal dari sumbernya langsung, yaitu wawancara kepada pemilik badan usaha serta melakukan pengamatan langsung didalam

pabrik sehingga dapat mengetahui kinerja karyawan secara langsung. Masalah ini berdampak pada kinerja karyawan yang mempengaruhi tujuan dari CV.Mulia Jaya Box.

Obyek penelitian ini adalah badan usaha *converting* yang bergerak di bidang *offset* di Surabaya. Pembahasan dalam penelitian dikhususkan pada bagian produksi di CV.Mulia Jaya Box. Menganalisis mengenai *action control* dan *result control* yang berkaitan dengan *motivational problems* yang terjadi pada CV. Mulia Jaya Box. Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data aktivitas badan usaha selama tahun 2012 yang diperoleh dengan mengadakan *survey* ke CV.Mulia Jaya Box melalui *interview* dan *via* telepon. Adapun pengendalian yang dilaksanakan bertujuan untuk memastikan karyawan mematuhi dan melaksanakan semua prosedur secara baik dan benar. Karena itu penelitian ini akan membahas mengenai pelaksanaan sistem pengendalian manajemen yang sudah diterapkan dan seberapa ketat pengendalian tersebut dilaksanakan serta pengaruhnya terhadap badan usaha.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Motivasi merupakan konsep penting yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berusaha membuat prestasi yang baik dalam melakukan tugasnya. Karyawan tersebut juga akan berusaha memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi. Sebaliknya karyawan yang tidak memiliki motivasi cenderung malas dan tidak berusaha keras untuk melakukan tugasnya. *Motivational problems* pada karyawan CV Mulia Jaya Box, antara lain :

Kebiasaan karyawan tidak masuk tanpa alasan masalah bagi pimpinan karena dapat menghambat proses operational badan usaha. Tugas seseorang pimpinan adalah memberikan dorongan atau motivasi kepada bawahannya agar bekerja lebih rutin dan produktif, sehingga proses operational CV Mulia Jaya

Box dapat berjalan dengan baik dan tujuan badan usaha dapat dengan mudah tercapai.

Tercapainya target yang telah di tentukan oleh pimpinan badan usaha merupakan prioritas utama keberhasilan seorang bawahan. CV Mulia Jaya Box sering tidak dapat mencapai target karena pimpinan memiliki kebijakan untuk tidak memberitahukan kepada karyawan bagian produksi tentang target produksi yang harus dicapai dalam setiap bulanya dengan alasan pimpinan CV Mulia Jaya Box takut jika karyawan bagian produksi memanipulasi waktu. Kebijakan tersebut membuat karyawan tidak dapat bekerja secara produktif dan menghasilkan produk diatas target. Berikut data mengenai target produksi dan pencapaian produksi karyawan.

Karyawan merasa bahwa gaji yang diberikan oleh badan usaha kurang memuaskan dan kurang sesuai dengan beban pekerjaannya, terutama bagi karyawan yang memiliki jumlah pengeluaran yang besar, seperti yang telah berkeluarga dan memiliki anak. Sehingga karyawan merasa bahwa gaji yang diberikan kurang besar. Insentif yang diberikan oleh badan usaha juga dirasa oleh karyawan terlalu kecil dan tidak sesuai dengan pencapaian target yang telah mereka lakukan, sehingga hal ini menimbulkan karyawan tidak terpacu untuk mencapai target yang telah di tetapkan oleh badan usaha.

Karyawan merasa tidak perlu untuk berperilaku yang terbaik bagi badan usaha. Dalam pemberian reward dan punishment, CV Mulia Jaya Box tidak memberikan reward bagi penilaian perilaku karyawan dalam bekerja sehari-hari, CV Mulia Jaya Box hanya memberikan punishment. Reward hanya berdasarkan kinerja hasil pencapaian target dan tidak melihat perilaku karyawan, serta sifat-sifat pribadi karyawan, karena hal tersebut hanya dinilai sebagai faktor penunjang saja. CV Mulia Jaya Box hanya menerapkan punishment, dengan memberikan sanksi jika ada karyawan yang berperilaku buruk dan melanggar aturan badan usaha. CV Mulia Jaya Box tidak memberikan *reward* berupa pujian, piagam penghargaan, maupun bonus, walaupun karyawan menunjukkan perilaku yang baik, disiplin, dan sesuai dengan peraturan badan usaha.

Setelah melihat penerapan pengendalian manajemen yang diterapkan oleh CV Mulia Jaya Box, dapat dikatakan masih banyak terjadi permasalahan dan kelemahan-kelemahan dalam penerapannya. Penerapan pengendalian manajemen pada CV Mulia Jaya Box ini juga dapat memicu terjadinya kemungkinan besar yang menjadi kesalahan di CV Mulia Jaya Box. Berikut ini merupakan penjabaran dari penerapan *action* dan *result control* di CV Mulia Jaya Box :

- *Action Control*

1. *Behavioral Constraints*

Behavioral Constraints umumnya efektif untuk mengatasi masalah motivasi, contohnya dapat mencegah karyawan melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan badan usaha. Behavioral constraints merupakan bentuk dari *action control* yang membuat karyawan tidak mungkin atau lebih sulit untuk melakukan hal-hal yang seharusnya tidak mereka lakukan. Dengan adanya control ini diharapkan untuk mencegah terjadinya tindakan yang tidak diinginkan. *Behavioral Constraints* dibedakan menjadi dua (dua), yaitu: *Physical constraints* dan *Administrative constraints*.

- a. *Physical Constraints*

- Pembatasan atas penggunaan mesin pada karyawan

Pembatasan penggunaan mesin kepada setiap karyawan akan terciptanya motivasi kerja karyawan yang bertindak sebagai operator mesin. Karena mereka beranggapan bahwa memiliki tanggung jawab yang berbeda di banding karyawan lainnya, sehingga dengan ini menjadikan rasa bangga pada diri sendiri

- Pembatasan akses pada ruangan tertentu

Adanya pembatasan akses pada ruangan tertentu maka motivasi yaitu keamanan kerja terpenuhi. Dengan terjaminnya keamanan kerja menyebabkan karyawan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya tanpa pernah adanya rasa dituduh atas kehilangan barang di ruangan tersebut.

- Peringatan dilarang merokok didalam area pabrik
Adanya peringatan dilarang merokok didalam area pabrik yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan akan berdampak pada minimnya kecelakaan kerja yang terjadinya dengan begitu karyawan akan timbul motivasi sendiri karena mereka beranggapan bahwa badan usaha menanamkan sikap kepedulian akan keselamatan karyawan.
 - Absensi Karyawan
Hal ini dilakukan agar karyawan tidak dapat bertindak semaunya sendiri dengan menimalisasi terjadinya kecurangan dalam hal pengabsenan seperti titip absen kepada karyawan lainnya. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk datang kerja tepat waktu karena akan diberikan sanksi jika mereka terlambat atau bolos kerja.
- b. Administrative Constraints*
- Pembatasan wewenang pengambilan keputusan
Pengambilan keputusan untuk menjalankan operasional CV Mulia Jaya Box adalah direktur. Hal ini dilakukan agar karyawan tidak semena-mena, sehingga mereka membuat suatu keputusan yang dapat merugikan badan usaha. Namun hal ini dirasa kurang efektif karena direktur jarang berada di kantor sehingga dapat menghambat kegiatan operasional badan usaha. Sehingga dapat dilakukan perubahan dengan otorisasi dilakukan kepada kepala setiap bagian asalkan keputusan yang mereka ambil nantinya dapat dipertanggungjawabkan kepada direktur dan tidak merugikan badan usaha.
 - Pemisahan Fungsi
Bertujuan untuk menghindari adanya perangkapan fungsi yang dapat merugikan badan usaha. Adanya pemisahan fungsi tersebut dapat mencegah terjadinya kecurangan badan usaha. Adanya pembagian tugas sesuai job description ini mempengaruhi motivasi karyawan, yaitu karyawan melakukan pekerjaan yang sama berulang-ulang setiap hari.

Rutinitas pekerjaan ini membuat karyawan kadang-kadang merasa jenuh, namun bukan berarti karyawan tidak termotivasi dalam bekerja. Para karyawan memaklumi keadaan ini karena mereka merasa bahwa semua pekerjaan juga pasti memiliki rutinitas yang sama dan tentunya menimbulkan kejenuhan dalam bekerja, tetapi karyawan juga terkadang menginginkan sebuah perubahan dalam pekerjaannya agar tidak merasa jenuh

2. *Preaction Review*

Evaluasi yang dilakukan badan usaha setiap harinya dilakukan untuk dapat segera meninjau apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan telah dapat disetujui serta untuk mengetahui upaya-upaya apa yang telah dapat dilakukan serta yang perlu dikembangkan atau diperbaiki. Namun hal ini terkadang membuat karyawan merasa di tekan dalam melakukan setiap pekerjaan dan karyawan menganggap dengan adanya evaluasi setiap hari mengharuskan karyawan untuk tidak melakukan kesalahan. Padahal semua manusia pasti pernah dan akan melakukan kesalahan.

3. *Action Accountability*

- *Monitoring*

Selama karyawan bekerja mereka di awasi langsung oleh kepala produksi ataupun direktur langsung, hal ini dapat mengurangi motivasi mereka bekerja dikarenakan mereka merasa bahwa badan usaha tidak percaya terhadap tugas mereka. Sehingga dengan begitu akan menurunkan kinerja mereka karena motivasi bekerja kurang.

- Pemberian reward dan punishment

Sistem penilaian kerja yang dilakukan oleh badan usaha berdasarkan perilaku sehari-hari hanya menerapkan *punishment*, belum disertakan pemberian *reward*. Sehingga karyawan yang berperilaku buruk dan melanggar peraturan akan diberikan *punishment*, sedangkan karyawan yang berperilaku baik dan disiplin mentaati peraturan akan diberikan reward. Sistem pemberian punishment akan reward tersebut mempengaruhi faktor motivasi dalam badan usaha yaitu pencapaian dan

pengakuan. Faktor motivasi merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dan memotivasi kerja karyawan. Keadaan ini akan membuat karyawan tidak merasa perlu melakukan yang terbaik karena tidak ada pencapaian yang harus diraih.

Dari hasil analisis diatas, diketahui ada hubungan antara action control dan result control dalam CV Mulia Jaya Box dan secara keseluruhan hubungan tersebut saling mendukung, yaitu kebijakan badan usaha yang dijadikan dengan baik, keamanan kerja yang cukup memuaskan, dan hubungan yang baik dalam CV Mulia Jaya Box terpenuhi. Hubungan action dan result control yang saling mendukung ini juga membuat karyawan CV Mulia Jaya Box tanggung jawab atas kemajuan karir dan pencapaian target usaha.

Penerapan result control ini harus didukung oleh semua pihak dalam CV Mulia Jaya Box karena harus ada persamaan visi dan misi dari semua pihak juga harus paham tentang empat elemen result control dan menyadari sepenuhnya untuk melaksanakan hal tersebut. Perbaikan atas pengendalian manajemen yang sudah di tetapkan oleh CV Mulia Jaya Box tersebut dapat berupa penerapan result control, antara lain :

1. Penentuan dimensi kerja

- Karyawan terlambat atau tidak masuk kerja tanpa alasan

Apabila karyawan tidak masuk kerja atau sakit harus memberikan surat keterangan sakit dari dokter dan selama karyawan tidak bekerja maka tidak mendapatkan gaji dan upah selama tidak bekerja. Untuk masalah keterlambatan karyawan mendapat toleransi keterlambatan hanya 15 menit. Karyawan yang terlambat tidak dapat tunjangan hadir 1 hari penuh dan apabila karyawan tersebut sudah 5 kali terlambat dalam 1 bulan maka akan dikenakan sanksi berupa pemotongan gaji dan upah.

- Tidak tercapainya target
Target yang di tetapkan pimpinan CV Mulia Jaya Box harus dapat dipenuhi karyawan. Karyawan yang tidak dapat menyelesaikan target yang telah di tentukan kan diberikan punishment. Punishment yang diberikan dapat berupa peningkatan gaji di bawah standart, peringatan lisan dan lain-lain.
2. Pengukuran kinerja
- Ada perbedaan mengenai evaluasi produktivitas kinerja karyawan antara karyawan yang tidak masuk dengan alasan (ada surat ijin) dengan karyawan yang tidak masuk tanpa lasan (bolos)
 - Pemberian waktu deadline pelaporan kepada direktur oleh kepala produksi mengenai produktivitas
 - Kepala produksi bertanggung jawab terhadap pengawasan karyawan bagian produksi
 - Efisiensi penggunaan bahan baku harus dilakukan dengan baik oleh karyawan bagian produksi. Penggunaan bahan baku yang tidak efisien akan mengakibatkan biaya yang dikeluarkan oleh CV Mulia Jaya Box dalam menghaasilkan produk
 - Kedisiplinan dalam menyelesaikan target yang telah ditetapkan, target yang telah ditetapkan harus selesai secara cepat dan tepat dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
3. Penetapan target kinerja
- Target yang di tetapkan oleh badan usaha harus dikomunikasikan secara jelas kepada karyawan. Target yang dikomunikasikan secara jelas kepada karyawan akan mampu mendorong karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh CV Mulia Jaya Box
 - Mengurangi pemborosan waktu secara efektif dan efisien. Karyawan CV Mulia Jaya Box diharapkan dapat menggunakan waktu secara efektif dan efisien guna mencapai target yang telah di tetapkan oleh direktur. Karyawan yang tidak bisa menggunakan waktu secara efektif

akan membuat pimpinan CV Mulia Jaya Box menetapkan kebijakan untuk mengadakan lembur guna mencapai target yang di tetapkan

4. Pemberian *Reward* dan *Punishment*

- CV Mulia jaya Box memberikan kompensasi atas tindakan yang baik yang dilakukan oleh karyawan yang rajin dan patuh terhadap tata tertib badan usaha. Bonus berupa kenaikan gaji atau tambahan tujangan hadir satu haru penuh
- CV Mulia Jaya Box memberikan bonus secara berkala agar maksimal dalam memenuhi target yang di tetapkan
- Direktur diharapkan selalu memberikan apresiasi berupa pujian atau sanjungan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja

KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penting yang berhasil ditemukan penulis dari penelitian yang dilakukan CV Mulia Jaya Box yaitu sebagai berikut :

1. Karyawan terlambat atau tidak masuk kerja tanpa alasan
2. Target produksi yang tidak tercapai
3. Adanya perasaan bahwa karyawan diperlakukan sebagai objek, bukan subjek badan usaha
4. Karyawan merasa tidak perlu untuk berperilaku yang terbaik bagi badan usaha

Dari hasil temuan yang berhasil ditemukan, maka rekomendasi yang dapat dipertimbangan oleh peneliti untuk menyelesaikan masalah-masalah pengendalian yang terdapat di CV Mulia Jaya Box adalah :

Menetapkan peraturan yang jelas mengenai kedisiplinan waktu dengan memberikan *punishment* apabila karyawan tersebut terlambat dan adanya *reward* mengenai kedisiplinan karyawan, Direktur diharapkan memberikan informasi kepada karyawan produksi untuk target produksi selama satu bulan, dengan begitu karyawan produksi diharapkan dapat mengatur waktu se efektif dan seefisien mungkin untuk menyelesaikan target produksi yang sudah di tetapkan, Memberikan pelatihan karyawan, perluasan tanggung jawab, rotasi yang diperlukan disesuaikan dengan keahlian karyawan dan kegiatan-kegiatan informal

badan usaha, Membeikan pujian secara lisan dan tertulis, penghargaan secara financial, pemilihan karyawan terbaik setiap bulannya berdasarkan perilaku dan kebijakan, dan prosedur badan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, R.N., and V. Govindarajan. 2007, *Management Control Sytem*. MCGraw Hill / Irwin : New York, America

Ade Hapsari Lestarini – Okezone. 2011. *Pertumbuhan Industri Percetakan RI Diprediksi Capai 4,7%*, (online), (<http://www.okezone.com/2011.html> , diakses pada tanggal 20 november 2011)

Capital Incentives and Motivation 2005. *You Can Lead Employess to Eat Maggots But You Cannot Make Them Eat*

Efferin, S., H.S. Darmadji, dan Y. Tan, 2008. *Metode Penelitian untuk Akuntansi*. Banyumedia Publishing : Malang, Jawa Timur.

Ferano, 2005 *Pengaruh strategi sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan*
http://fenaro.narotama.ac.id/download_berita/pengaruh%20strategi%20sdm%20terhadap%20kinerja.pdf diakses pada tanggal 11 januari 2012

Hardy, K. 2007. Self-Reward : An Untapped Resource for High Performance, Public Maneger. *Potomac : Summer 2007*. Vol. 36, Edisi 2; pg. 55, 4 pgs.

Informasi dan pengetahuan tentang kotak karton gelombang sebagai media packaging<http://kotak-karton-gelombang.blogspot.com/2009/01/sejarah-penemuan-kertas.html>, diakses pada tanggal (11 Januari 2012)

Kotler, P., and Keller, K. L. 2007, *Marketing Management*, 15th edition. Pearson Internasional Education

Klie, S. 2007. New challenges in pay for performace. *Canadian HR Reporter*. Toronoto : Vol.20, Iss.8; pg 9,2pgs

Maritz. 2007. *Human Resources in firm' s, dissertation*. USA : Vol.18