

Penerapan *Result Control* dalam Memecahkan *Motivational Problem* pada Gabungan Organisasi Wanita Kota “XYZ”

Desi *

Ria Sandra Alimbudiono†

Abstract: This research is a field research that aims to explore motivational problem in a public sector organization. Gabungan Organisasi Wanita Kota “XYZ”, as a participative organization needs result control to solve the motivational problem in its organization. Members of the organization become lack of motivation because their expectancy does not synchronize with the goals of organization. By implementing result control, members of the organization are expected to be more aggressive in executing the organization's program

Keyword: result control, motivational problem, not for profit organization

PENDAHULUAN

Dalam era demokratisasi dan persamaan hak, wanita Indonesia sudah seharusnya membantu suksesnya program pemerintah dengan berpedoman pada rasa persaudaraan dan kekeluargaan. Untuk menampung segala aspirasi dan semangat tersebut di atas, maka Gabungan Organisasi Wanita (GOW) Kota “XYZ” didirikan. Organisasi ini merupakan gabungan dari seluruh organisasi wanita yang berada di Kota “XYZ”. Organisasi ini merupakan organisasi partisipatif, artinya dalam melaksanakan segala aktivitasnya sangat tergantung pada motivasi dari masing-masing anggota, sehingga dibutuhkan suatu pengendalian yang baik agar tujuan dari organisasi ini dapat tercapai. Dalam hal ini Sistem Pengendalian Manajemen memiliki andil yang cukup besar.

Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan pada organisasi *not for profit* seperti GOW memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada laba. Hal ini disebabkan karena dalam *not for profit organization*, pengurus seringkali tidak mendapat imbalan berupa uang yang cukup layak atas prestasinya. Imbalan yang diberikan seringkali berupa *non-monetary*. Pengurus diharapkan untuk cukup puas atas imbalan tersebut. Kondisi ini sangat menarik untuk diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha melihat bagaimana penerapan *result control* dalam organisasi Gabungan Organisasi Wanita Kota “XYZ” dalam memecahkan *motivational problem* yang terjadi.

Kontribusi penelitian ini antara lain: (1) Diharapkan dapat memberikan wawasan dan gambaran tentang sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada *not for*

* Desi adalah Alumnus Universitas Surabaya

† Ria Sandra Alimbudiono adalah Dosen Universitas Surabaya

profit organization dalam mengatasi *motivational problem*, dan (2) Diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi bagi organisasi *not for profit* lain berkaitan dengan penanganan masalah motivasi dalam rangka pencapaian tujuan akhir organisasi.

TINJAUAN TEORI

Result control dalam Memecahkan Masalah Motivasi

Result control

Gabungan Organisasi Wanita Kotamadya "XYZ" merupakan organisasi *not for profit* yang tujuannya akan berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada laba. Organisasi bisnis adalah organisasi dengan tujuan akhir untuk mencapai laba yang sebesar-besarnya untuk memaksimalkan kekayaan pemilik. Sedang *not for profit organization* adalah organisasi yang memiliki tujuan sosial, yaitu mencapai manfaat sosial yang sebesar-besarnya sesuai dengan misi dan visi organisasi (Windi, 2005).

Organisasi *not for profit* memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dengan organisasi bisnis (Razek, et al, 2000), yaitu sebagai penyedia sumber daya bagi organisasi dengan tidak mengharapkan pengembalian dalam bentuk materi, operasional organisasi jauh dari tujuan menghasilkan laba dan tidak adanya kepentingan pemilik seperti yang terjadi pada organisasi bisnis. Berdasar uraian tersebut di atas, meskipun organisasi *not for profit* tidak bertujuan untuk menghasilkan laba, namun organisasi ini perlu mencari dan mengeluarkan dana untuk membiayai segala aktivitas yang dijalankan dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi ini perlu untuk menyusun anggaran dan menerapkan sistem pengendalian. Sistem pengendalian diperlukan agar dana yang diperoleh dapat dikelola secara bijaksana dan pada akhirnya dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.

Dalam pelaksanaan pengendalian, masalah yang sering muncul dalam organisasi *not for profit* adalah masalah pengukuran prestasi, penentuan harga jual, penyusunan program dan penyusunan anggaran (Fauzi, 1994). Oleh karena itu, perlu dibentuk suatu sistem pengendalian manajemen yang sesuai bagi organisasi yang tidak berorientasi pada laba. Secara umum, ada 4 pengendalian berdasar obyek yang dikendalikan (Merchant, 1998), yaitu *action control*, *result control*, *personnel control* dan *cultural control*. *Action control* adalah suatu pengendalian yang menjamin bahwa individu organisasi akan melaksanakan tindakan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. *Result control* adalah pengendalian yang dilaksanakan sesudah tindakan tersebut dilaksanakan. Hal ini berhubungan dengan pemberian penghargaan atau hukuman pada individu atau kelompok atas hasil kinerjanya. *Personnel control* adalah pengendalian yang dilakukan dalam organisasi dengan tujuan menanamkan kesadaran pada setiap individu dalam organisasi agar individu tersebut memiliki pengendalian dalam diri sendiri. *Cultural control* adalah salah satu bentuk pengendalian secara informal yang dirancang untuk mendorong terjadinya *mutual-monitoring*, yaitu suatu tekanan sosial yang sangat kuat yang digunakan untuk saling mengingatkan apabila terjadi penyimpangan terhadap norma ataupun nilai yang berlaku.

Dalam penerapannya, *result control* tidak bisa dilepaskan dari *reward* yang akan diperoleh individu dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena *reward* tersebut sangat

berperan dalam mendorong individu untuk memberikan hasil yang menjadi tujuan organisasi. Pemberian *reward* yang dihubungkan dengan penerapan *result control* akan memberikan informasi atau mengingatkan kepada individu mengenai *result areas* yang penting bagi organisasi dan memberikan motivasi kepada individu untuk memberikan hasil yang pada akhirnya akan menghasilkan *reward* bagi individu tersebut pula. *Result control* juga mendorong individu untuk menggali dan mengembangkan kemampuan serta mendorong untuk mencari tempat kerja atau bagian di mana individu tersebut dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Merchant (1998) ada empat langkah dalam penerapan *result control*, antara lain: (1) *Defining performance dimensions*, merupakan penjelasan mengenai kinerja, tujuan yang ditetapkan dan yang harus dicapai serta pengukuran yang dipakai. Jika dimensi pengukuran tidak terdefiniskan dengan jelas dan tepat, atau tidak sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, maka *result control* justru akan mendorong anggota organisasi untuk melakukan sesuatu yang salah; (2) *Measuring performance*, cara mengukur kinerja ini sangat berhubungan dengan *reward* yang akan diberikan. Untuk organisasi yang tidak berorientasi pada laba, laba bukan merupakan dasar yang tepat untuk penilaian kinerja. Keaktifan, kelancaran aktivitas, kesesuaian aktivitas dengan program kerja dapat digunakan sebagai dasar pemberian *reward*. Namun, apa dan bagaimanapun cara penilaian kinerja, yang terpenting adalah bahwa penilaian kinerja harus dilakukan seobyektif mungkin, karena jika evaluasi dilakukan secara subyektif, maka akan mengaburkan komunikasi dari pimpinan organisasi kepada anggotanya; (3) *Setting performance targets*, proses penetapan target harus dilakukan secara teliti dan rinci untuk setiap dimensi kinerja yang diukur. Target kinerja ini mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam dua hal, yaitu mendorong anggota organisasi untuk melakukan tindakan, mengembangkan motivasi dengan menyediakan sasaran yang jelas bagi anggota organisasi untuk bekerja dan memberi kesempatan untuk melakukan interpretasi kinerja mereka, yaitu dengan membandingkan *actual performance* dengan *pre-determined performance target*. Selain itu, target harus terukur, mencerminkan tujuan, visi dan misi organisasi, harus dapat dicapai, mewakili periode waktu tertentu dan harus mudah untuk dimengerti; dan (4) *Providing rewards or punishment*. *Reward* dan *punishment* juga harus ditetapkan secara jelas. Penghargaan bagi organisasi yang tidak berorientasi pada laba biasanya bukan berupa kenaikan gaji, namun berupa pengakuan, penghargaan, pujian ataupun promosi jabatan. Sedangkan *punishment* berupa hukuman sebagai akibat dari kelalaian yang dilakukan tidak mudah untuk diterapkan pada organisasi *not for profit*, terutama untuk organisasi yang bersifat partisipatif. *Reward* maupun *punishment* dikatakan efektif jika *reward* yang dijanjikan dapat memberikan dampak *motivational* yang kuat dengan biaya yang rendah.

Motivasi

Motivasi merupakan suatu hal penting yang dapat menentukan kesuksesan suatu organisasi. Tanpa motivasi yang kuat, anggota organisasi tidak akan terpacu untuk mencapai tujuan organisasi. *Motivational problem* akan muncul jika organisasi kurang mampu untuk menyelaraskan antara kepentingan pribadi dengan kepentingan

organisasi. *Motivational problem* merupakan suatu keadaan dalam diri individu dimana individu memilih untuk tidak mengerjakan apa yang sudah ditetapkan oleh organisasi, meskipun individu tersebut telah mengetahui apa yang seharusnya dilakukannya. *Motivational problem* terjadi karena tujuan individu dan tujuan organisasi tidak sejalan.

Secara umum, ada tiga faktor yang mempengaruhi motivasi (Siegel dan Marconi, 1989), yaitu: (1) *Valence* (kekuatan dari keinginan individu untuk mendapatkan suatu hasil yang khusus, (2) *Expectancy* (berhubungan dengan kemungkinan yang dirasa bahwa tindakan tertentu akan memberi hasil yang tertentu pula), dan (3) *Instrumentality* (berhubungan dengan sebab akibat dari suatu hasil yang akan datang). Jika anggota organisasi tidak mendapatkan adanya hubungan yang jelas antara variabel-variabel tersebut di atas, maka individu seringkali berada dalam keadaan di mana mereka memilih untuk tidak melakukan apa yang seharusnya dilakukan, karena individu merasa tidak akan mendapat perhatian dan *reward* khusus atas kinerjanya.

Organisasi yang telah mengalami *motivational problem* tidak dapat dengan semena-mena memberikan sekumpulan peraturan bagi anggotanya. Hal ini disebabkan karena individu yang tidak termotivasi atau memiliki masalah dalam motivasi cenderung untuk tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan. *Motivational problem* dapat diperbaiki dengan langkah awal yaitu membangkitkan semangat kerja melalui keikutsertaan dan keterlibatan anggota organisasi atas semua kegiatan organisasi. Hal ini akan memunculkan kreativitas dari anggota yang kemudian mendorong munculnya motivasi dalam bekerja. Hasil dari motivasi yang diharapkan ini terjadi karena organisasi juga memberikan *reward* atas hasil yang telah dicapainya.

Oleh karena itu, *result control* dikatakan dapat memecahkan masalah, jika baik pimpinan maupun anggota organisasi memahami hasil apa yang diharapkan, individu yang dikendalikan dapat mempengaruhi kinerja dari item yang dikendalikan dan ada alat ukur yang tepat dan efektif untuk melakukan pengukuran serta yang tak kalah pentingnya adalah adanya penghargaan yang setimpal dengan kinerja yang dilaksanakan.

METODOLOGI PENELITIAN

Obyek Penelitian

Penelitian dilakukan pada Gabungan Organisasi Wanita Kotamadya "XYZ". Penelitian dengan pendekatan eksplanatori ini dimulai dengan meminta kesediaan dari pengurus GOW Kotamadya "XYZ" untuk menjadi obyek penelitian. GOW Kotamadya "XYZ" merupakan gabungan dari berbagai organisasi wanita yang ada di kota "XYZ" dengan tujuan memperjuangkan terlaksananya hak-hak wanita di semua bidang/lapangan dan menggalang persatuan dan kesatuan potensi wanita Indonesia.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara: (1) *Interview*, dilakukan pada Ketua Organisasi dan 3 orang pengurus dan 10 anggota GOW Kota "XYZ". *Interview* dilakukan selama 1 jam dan dalam frekuensi rata-rata 3 kali untuk setiap orang.

Interview dilakukan dalam jangka waktu 4 bulan. *Semi-structured interview* dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh informasi tentang visi, misi, tujuan dan kondisi kinerja serta motivational problem yang terjadi dan dialami oleh personnel organisasi. Selain itu, *interview* juga dilakukan dalam rangka untuk mengetahui keinginan dan harapan dari anggota organisasi; (2) Observasi, dilakukan bersifat *direct observation* selama 3 bulan dengan mengikuti rapat dan kegiatan yang dilaksanakan. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kondisi dan lingkungan kerja yang terjadi di GOW Kotamadya "XYZ"; dan (3) Analisis dokumen, dilakukan dengan menganalisis dokumen berupa Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga Organisasi, Laporan Umum dan Laporan Hasil Rapat Kerja GOW Kotamadya "XYZ".

Metode Analisis

Analisis validitas dan realibilitas data dapat dilaksanakan dengan metode *triangulation test* (Silverman, 2000). Teknik pengolahan data dilakukan dengan melaksanakan analisis kondisi kerja, penerapan *result control* dan *motivational problem* yang terjadi dan evaluasi atas *result control* dalam rangka memecahkan masalah motivasi

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Gabungan Organisasi Wanita Kota "XYZ" adalah organisasi yang berkedudukan di Daerah Tingkat II Kota "XYZ". Organisasi ini didirikan pada tahun 1966. Visi dari GOW "XYZ" adalah bahwa GOW Kota "XYZ" dapat menjadi wadah dari organisasi wanita di kota "XYZ" yang mempunyai tujuan di bidang sosial, budaya dan pendidikan. Sedang misi dari GOW Kota "XYZ" adalah menggalang persatuan dan kesatuan serta membina kerjasama untuk mendayagunakan segenap potensi wanita Indonesia dan memperjuangkan terlaksananya hak-hak wanita di semua bidang atau lapangan serta mengisi kemerdekaan Republik Indonesia dengan berperan aktif sesuai dengan kedudukan, fungsi, profesi dan martabat wanita Indonesia.

Dalam pelaksanaan visi dan misi tersebut, organisasi melakukan penjabaran ke dalam berbagai tugas, antara lain: menyebarkan, menanamkan cita-cita kegotongroyongan, memperjuangkan terwujudnya kesejahteraan dan kebahagiaan yang nyata dalam masyarakat dan mengadakan kerjasama yang erat dengan organisasi-organisasi, pemerintah daerah, instansi-instansi dan lembaga-lembaga tingkat II Kota "XYZ". Untuk melaksanakan tugas tersebut, maka pengurus organisasi secara berkala mengadakan rapat inti, rapat pengurus lengkap dan rapat pleno. Dalam rapat inti disusun program kerja yang akan dilaksanakan pada tahun anggaran mendatang (lihat tabel 1). Rapat pengurus lengkap diadakan sebulan sekali sebelum rapat pleno dan bisa diadakan sewaktu-waktu, bilamana dianggap perlu. Rapat pleno dihadiri oleh para anggota pleno dari semua induk organisasi yang tergabung dalam GOW Kotamadya "XYZ". Rapat ini diadakan satu bulan sekali. Rapat ini bertujuan untuk menyampaikan hasil-hasil dari seluruh kegiatan GOW ke seluruh anggota pleno. Rapat pleno ini mempunyai kedudukan tertinggi dalam GOW Kota "XYZ"

Tabel 1 Matriks Program dan Realisasi Kegiatan GOW Kota "XYZ" Periode 2006-2007

Bentuk Kegiatan	Triwulan I			Triwulan II			Triwulan III			Triwulan IV			
	Apr	Mei	Jun	Jul	Agst	Sept	Oktp	Nov	Des	Jan	Feb	Mr	
Seminar Penanggulangan Kegawatdaruratan Periode II Kunjungan ke Pabrik Minyak "XX"	XX				X	X							Bekerja sama dengan IDI
Ceramah HAKI							X		√√				Bekerja sama dengan BBH
Talk Show Penghapusan Diskriminasi terhadap Perempuan dan Anak										X	√√		Bekerjsa sama dengan Dinsospol
Ceramah ttg penggunaan obat yang benar dan efek samping											X	X	

Catatan : XX = rencana kegiatan

√√ = realisasi kegiatan

Sumber : Laporan Hasil Rapat Kerja GOW Kota "XYZ" Periode 2006-2007

Dari tabel 1 dapat terlihat adanya program kerja GOW Kota "XYZ" yang memuat agenda kegiatan yang harus dilaksanakan selama 1 tahun. Kegiatan yang harus dilaksanakan selama 1 tahun hanyalah lima kegiatan dan dengan hanya 5 kegiatan,

seharusnya para pengurus dan anggota dapat melaksanakan secara baik dan sesuai dengan rencana.

Result Control dan Motivational Problem dari Gabungan Organisasi Wanita Kota "XYZ"

Dalam organisasi GOW, meskipun telah disusun program-program kerja tahunan, namun program tersebut hanya dapat tercapai sekitar 60% sampai dengan 70% saja dari semua kegiatan yang meliputi semua bidang yang ada dalam GOW Kotamadya "XYZ". Hal ini dapat dilihat dari tabel 1 (contoh untuk bidang pendidikan). Pada kenyataan aktivitas yang dilaksanakan hanya 3 kegiatan (sekitar 60%). Berdasar hasil wawancara dan observasi pada anggota organisasi didapat informasi bahwa penyebab tidak terlaksananya program kerja tersebut adalah antara lain: (1) Kurang tegasnya peraturan mengenai waktu teknis pelaksanaan kegiatan, (2) Kurang terjadualnya program-program kerja tersebut, sehingga anggota kurang termotivasi untuk mencapai program kerja tersebut, contohnya ada beberapa anggota cenderung mengulur-ulur waktu atau terlihat santai untuk melaksanakan kegiatan tersebut, dan (3) adanya hubungan antara pengurus dan anggota yang terlihat kurang dekat dan kurang adanya komunikasi dan koordinasi.

Dalam setiap kegiatan rapat yang diadakan oleh GOW Kotamadya "XYZ", pengurus/anggota GOW yang hadir tidak pernah lengkap, mayoritas anggota/pengurus datang tidak tepat waktu. Hal ini disebabkan karena beberapa anggota/pengurus ada yang bekerja dan ada yang mempunyai kesibukan lain di luar bekerja. Jadwal rapat-rapat yang diadakan memang sering berbenturan dengan pekerjaan atau aktivitas lain yang sedang dijalankan oleh para pengurus/anggota GOW. Dari data ini dapat terlihat bahwa anggota/pengurus GOW tidak memberikan skala prioritas yang cukup tinggi untuk dapat hadir pada rapat. Dengan kondisi bahwa organisasi GOW adalah organisasi partisipatif, maka sangat dibutuhkan kemauan, keinginan ataupun preferensi pribadi dari anggota untuk hadir pada acara rapat ataupun acara lainnya. Dalam organisasi GOW, ketidakhadiran anggota dan ketidakhadiran anggota pada rapat sudah merupakan hal yang sangat sering terjadi. Dan kondisi saat ini, tidak ada tindakan persuasif, kebijakan ataupun teguran yang diarahkan untuk memperbaiki kondisi. Data mengenai kehadiran rapat dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2 Rekapitulasi Daftar Kehadiran Rapat Pengurus GOW Kotamadya "XYZ" Bulan Januari – Mei 2006

Tanggal	Tempat	Hadir	Tidak Hadir	Keterangan
7 Januari 2006	Kantor Bhayangkari Polwiltabes	27 orang	8 orang	Jumlah = 35 orang, 8 orang tidak hadir tanpa keterangan
8 Pebruari 2006	Rumah Ibu Hj. M.U.	18 orang	15 orang	Jumlah = 33 orang, 15 orang tidak hadir tanpa keterangan
2 Maret 2006	Sekretariat GOW "XYZ"	22 orang	11 orang	Jumlah =33 orang, 11 orang tidak hadir tanpa keterangan
4 April 2006	Sekretariat GOW "XYZ"	22 orang	11 orang	Jumlah =33 orang, 1 orang tidak hadir karena menghadiri rapat Bappenas, 10 orang tidak hadir tanpa keterangan
3 Mei 2006	Sekretariat GOW "XYZ"	22 orang	14 orang	Jumlah =36, 1 orang tidak hadir karena sakit,13 orang tidak hadir tanpa keterangan

Sumber : Data Presensi Rapat Pengurus GOW Kotamadya "XYZ"

Rekapitulasi daftar kehadiran ini merupakan rekapitulasi dari 5 kali agenda rapat yang dijadualkan oleh pengurus selama periode Januari 2006 sampai dengan Mei 2006. Dari data yang tersaji, dapat dilihat bahwa tingkat kehadiran pengurus cukup rendah. Untuk rapat tanggal 7 Januari 2006, dari 35 orang yang diundang, yang hadir hanyalah 27 orang dan yang tidak hadir adalah 8 orang (sekitar 22,8%), sedang untuk rapat tanggal 8 Pebruari 2006 adalah rapat dengan tingkat kehadiran yang paling rendah, yaitu dari 33 orang yang diundang, hanya ada 18 orang yang hadir, sedangkan 15 orang lainnya tidak hadir (sekitar 45%). Data di atas juga menunjukkan bahwa anggota tidak merasa berkewajiban untuk melaporkan penyebab dari ketidakhadirannya. Untuk rapat tertanggal 4 April 2006, dari 11 orang yang tidak dapat hadir hanya 1 orang yang menyatakan penyebab ketidakhadirannya, sedang untuk rapat tanggal 7 Januari 2006, 8 Pebruari 2006 dan 2 Maret 2006 tidak ada keterangan mengenai penyebab ketidakhadiran anggota dalam rapat yang diadakan.

Dari rekapitulasi daftar kehadiran tersebut, dapat dilihat adanya masalah motivasi. Pada GOW "XYZ", *motivational problem* ini lebih bersifat keengganan anggota untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang ditetapkan oleh organisasi, baik dalam kegiatan rapat maupun kegiatan organisasi lain (lihat tabel 2). Ada beragam penyebab munculnya masalah motivasi di organisasi GOW "XYZ". Menurut Siegel dan Marconi (1989), ada 3 faktor yang mempengaruhi motivasi. Salah satu diantaranya adalah faktor *expectancy*. *Expectancy* berkaitan dengan harapan anggota bahwa

tindakan yang dilakukan akan memberikan hasil yang baik. Harapan anggota adalah untuk mendapat *reward* yang diberikan oleh organisasi. Dalam kasus GOW, dimana organisasi ini bersifat partisipatif, maka anggota organisasi tidak akan mengharapkan *reward* dalam bentuk *monetary*, namun lebih bersifat *non-monetary*. Anggota organisasi mengharapkan adanya pengakuan maupun penghargaan atas kinerja yang diberikan. Namun, terkait dengan kebijakan organisasi, GOW Kota "XYZ" sangatlah sedikit untuk memberikan penghargaan khusus untuk anggota-anggotanya. Keadaan inilah yang menjadikan adanya gap/kesenjangan antara tujuan anggota secara pribadi dan kemampuan organisasi untuk memberikan apa yang diharapkan anggotanya.

Hasil dari penelusuran dokumen yang ada, ditemukan bahwa pada periode tahun 2003 sampai dengan 2007, GOW Kota "XYZ" tidak memiliki program kerja untuk pemberian *reward* kepada anggota yang dianggap telah berprestasi. Pemberian *reward* yang terakhir dilakukan pada tahun 2002, di mana saat memperingati Hari Ulang Tahun GOW Kota "XYZ". Pada saat itu, terpilih 5 (lima) anggota organisasi yang mendapat 1 (satu) jenis *reward* sebagai anggota yang telah berprestasi. *Reward* yang diberikan berupa gelar "Ibu Teladan 2002 versi GOW Kota "XYZ". *Reward* ini diberikan berdasarkan kriteria yaitu anggota tersebut aktif dalam organisasi-organisasi yang berada di bawah naungan GOW "XYZ" dan pernah berprestasi dalam skala nasional. Pada saat itu, pemilihan anggota yang berhak mendapatkan *reward* tersebut dilakukan dengan proses evaluasi oleh para pengurus inti GOW kota "XYZ" dan atas pertimbangan-pertimbangan yang telah dimufakati oleh koordinator penasehat dan para penasehat yang berada dalam struktur organisasi. Namun, kelemahan dari sistem ini adalah kurang adanya transparansi dalam evaluasi kinerja, sehingga ada beberapa anggota yang merasa kecewa.

Dari observasi yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hanya pada tahun 2002, GOW "XYZ" memberikan penghargaan bagi anggotanya. Sedang mulai tahun 2003 sampai dengan tahun 2007, GOW belum pernah memberi penghargaan bagi anggota yang dianggap berprestasi. Hal inilah yang dirasakan sangat kurang, sehingga para anggota menjadi makin tidak termotivasi untuk melaksanakan program kerja yang ada di organisasi.

Masalah lain yang terjadi dalam organisasi GOW adalah berkaitan dengan adanya beberapa anggota yang memiliki kesibukan di organisasi lain dan adanya anggota yang membandingkan hasil yang didapat dari organisasi selain GOW. Beberapa anggota bergabung di GOW adalah hanya untuk menambah teman, anggota ini tidak terlalu tertarik untuk mengikuti kegiatan-kegiatan dari GOW

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa kebutuhan atau motivasi beberapa anggota adalah untuk mencari teman. Motivasi ini dapat diselaraskan dengan tujuan organisasi, yaitu dalam rangka pelaksanaan kegiatan organisasi. Karena dengan adanya keikutsertaan pada berbagai kegiatan, maka anggota organisasi dapat memiliki banyak teman.

Dari berbagai data di atas dapat diketahui bahwa *result control* belum berjalan secara efektif sehingga terjadi berbagai *motivational problem* dalam organisasi. Dampaknya adalah bahwa program kerja organisasi tidak dapat berjalan dengan lancar. Anggota dan pengurus merasa bahwa tidak ada hubungan *effort-performance* yang

jas, kehadiran maupun keaktifan pengurus dan anggota tidak dinilai dengan obyektif, karena meskipun anggota selalu hadir dan aktif dalam kegiatan, anggota tidak mendapat *reward* yang memadai. Sebaliknya bagi anggota yang tidak aktif dan tidak hadir dalam kegiatan, organisasi tidak pernah memberi *punishment* maupun informasi yang cukup sebagai *feedback* bagi para anggota. Selain itu, organisasi masih kurang dalam memperhatikan *performance-reward linkage*: artinya anggota merasa bahwa meskipun anggota telah berusaha memberikan *performance* yang maksimal, anggota berusaha mensukseskan program kerja, namun organisasi belum memberikan penghargaan yang memadai.

Setelah mengetahui bentuk masalah motivasi yang terjadi pada GOW Kota "XYZ", langkah untuk memperbaiki kinerja dapat dilaksanakan dengan diterapkan alat pengendalian berupa *result control* untuk mendorong mengoptimalkan kesempatan anggota dalam memberikan hasil bagi organisasi dan menyelaraskan tujuan anggota secara pribadi dan tujuan organisasi. Dalam penerapan *result control*, terdapat 4 tahapan penting yang harus dilakukan untuk menjembatani kepentingan dari sisi anggota sebagai individu dengan organisasi (Merchant, 1998), yaitu:

Defining Performance Dimensions

GOW Kota "XYZ" harus memberikan penjelasan mengenai dimensi kinerja yang diharapkan. Penjelasan tersebut dapat diberikan saat rapat kerja yang bertujuan untuk mengevaluasi program-program kerja selama 1 tahun ke belakang dan merencanakan serta menetapkan program-program kerja selama satu tahun ke depan melalui matriks program kerja. Kinerja yang dinilai harus dijelaskan secara rinci sehingga semua anggota organisasi mengerti pentingnya beraktivitas dan mengerti tentang penghargaan yang akan diraihnya.

Kinerja yang dinilai dari anggota adalah kemampuan anggota dan pengurus untuk melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan. Pengurus berusaha mendorong anggota untuk aktif dan secara berkala, pengurus mengadakan rapat pleno untuk menanyakan sampai sejauh mana kinerja anggota, mengevaluasi kinerja, dan meminta pendapat, komentar maupun masukan dari anggota mengenai kendala yang anggota hadapi serta solusi yang dilakukan oleh anggota dalam pelaksanaan kegiatan.

Measuring Performance

Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan laporan kegiatan dan laporan umum pertanggungjawaban pengurus. Dari laporan tersebut dapat diperoleh gambaran tentang keadaan, perkembangan, masalah yang dihadapi serta solusi yang telah diambil dalam rangka memecahkan masalah yang terjadi. Laporan kegiatan hendaknya dibuat secara rinci dengan menyebutkan nama anggota yang terlibat dalam kegiatan, waktu pelaksanaan, perbandingan rencana pelaksanaan dan realisasi baik dalam hal waktu maupun dana.

Dari hasil perbandingan antara rencana dan pelaksanaan kegiatan, kinerja anggota organisasi dapat dinilai berdasar kriteria: (1) *Balanced* (antara perencanaan dengan pelaksanaan program kerja). Dalam kondisi ini diharapkan kondisi saat ini di mana pelaksanaan program kerja yang sekitar 60% dapat ditingkatkan, (2) *Timely* :

dilihat dari tabel 1 banyaknya program kerja yang dilaksanakan secara tidak tepat waktu perlu dievaluasi dan dicari penyebabnya, sehingga untuk tahun –tahun mendatang, pelaksanaan dapat menjadi lebih tepat waktu, (3) *Cost effective*. Penyediaan dana yang minim mengakibatkan anggota tidak dapat menjalankan aktivitas secara maksimal, serta (4) *Comparable*. Untuk kriteria ini diharapkan hasil kinerja (*outcome*) yang dihasilkan organisasi dapat sebanding dengan harapan organisasi secara keseluruhan

Selain penilaian kinerja berdasar perbandingan program kerja dan pelaksanaannya, penilaian kinerja juga dapat dilaksanakan dengan menilai kedisiplinan anggota dalam setiap rapat dan kegiatan yang diadakan. Kedisiplinan dapat dilihat dari kehadiran anggota, artinya daftar presensi rapat dan kegiatan dapat digunakan sebagai sarana menilai kedisiplinan dan keaktifan anggota. Media lain yang dapat digunakan untuk menilai keaktifan anggota adalah posisi/jabatan yang diemban dalam setiap kegiatan. Laporan –laporan kedisiplinan dan keaktifan anggota tersebut pada akhirnya dapat digunakan sebagai salah satu kriteria penilaian kinerja anggota dan pengurus GOW Kota "XYZ"

Setting Performance Target

Aspek ini menjelaskan bahwa dalam penerapan *result control*, target yang harus dicapai harus ditetapkan secara teliti dan rinci untuk tiap dimensi kinerja yang akan diukur. Para pengurus GOW Kota "XYZ" dapat menetapkan target untuk setiap dimensi kinerja yang akan diukur, misalnya untuk tingkat kedisiplinan yang diharapkan oleh organisasi adalah 80% dari jumlah rapat dan kegiatan yang dilaksanakan. Sedang untuk tingkat ketepatan waktu pelaksanaan kegiatan dapat ditetapkan dalam toleransi kurang lebih 2 bulan dari rencana program yang telah ditetapkan. Untuk keaktifan dapat juga dilihat dari struktur kepanitiaan dalam setiap kegiatan.

Providing reward and punishment

Pemberian *reward* dan *punishment* dalam suatu organisasi ditujukan untuk memotivasi anggota dan juga untuk membentuk perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Penghargaan yang diberikan pada anggota yang menunjukkan prestasi yang memuaskan perlu diberikan secara rutin. Hal ini sejalan dengan keinginan dari beberapa anggota yang menjadi responden dari penelitian ini. Anggota berpendapat bahwa mereka harus tahu dan mengerti serta mendapat informasi yang cukup atas hasil kerjanya. Tanpa penghargaan yang cukup, maka anggota menjadi tidak termotivasi untuk aktif berorganisasi. Hal ini menjadi penting karena untuk organisasi GOW Kota "XYZ" yang bersifat partisipatif, anggota tidak mungkin akan mengharapkan *reward* dalam bentuk *monetary*. Salah satu contoh, yaitu adanya "Ibu Teladan" yang dilaksanakan tahun 2002 sangat diharapkan oleh anggota untuk diteruskan. Penghargaan dapat diberikan dalam jumlah yang lebih banyak dengan berbagai kriteria, misalnya adanya penghargaan untuk bidang budaya, sosial, pendidikan dan lain-lain. Penghargaan juga dapat diberikan pada saat memperingati Hari Kemerdekaan Republik Indonesia atau dalam rangka memperingati Hari Ibu ataupun dalam even-even khusus lainnya.

Penghargaan juga dapat diberikan dalam bentuk pengakuan publik, yaitu dengan cara mempublikasikan kegiatan-kegiatan tersebut dalam jaringan media, baik media audio seperti radio, media audio visual seperti televisi maupun media lainnya. Apabila *reward* sudah dirancang dengan cukup baik, maka program *punishment* bagi anggota yang kurang aktif pun perlu dirancang dengan cukup hati-hati. Mengingat organisasi GOW adalah organisasi yang bersifat partisipatif, maka *punishment* hanya dapat dilakukan dalam rangka mem-persuasi motivasi anggota, misalnya dengan cara melakukan pendekatan informal, secara berkala mengumumkan rekapitulasi kehadiran maupun keaktifan anggota. Dengan cara-cara yang etis, diharapkan anggota akan tergelitik untuk ikut aktif dalam kegiatan.

PENUTUP

Pengimplementasian sistem pengendalian manajemen merupakan satu hal yang sangat penting baik di organisasi bisnis maupun untuk organisasi yang tidak berorientasi pada laba. Pada *not for profit organization*, pengimplementasian sistem pengendalian manajemen harus diarahkan pada hal-hal yang bersifat *non-monetary*. Hal ini disebabkan karena pengumpulan dana yang dilakukan oleh organisasi yang tidak berorientasi pada laba, semata-mata lebih diarahkan pada pembiayaan operasional organisasi dan bukan pada kemakmuran para pengurus dan anggotanya.

Dalam penelitian ini terlihat adanya kekurangharmonisan antara tujuan organisasi dan tujuan anggota organisasi. Oleh karena itu disarankan adanya perbaikan sistem pengendalian manajemen dengan pendekatan penerapan *result control* yang transparan. Penerapan *result control* akan menjadi efektif dalam kondisi di mana anggota organisasi akan termotivasi dengan adanya sistem *reward and punishment* yang cukup obyektif dan transparan dengan tidak memperhatikan adanya motivasi-motivasi lain yang mempengaruhi anggota organisasi. Penelitian lebih lanjut dapat dilaksanakan dengan menghubungkan antara bentuk sistem pengendalian yang lain (*action control, personnel control maupun cultural control*) yang dapat diaplikasikan untuk berbagai organisasi sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. And Young David W., 2004, *Management Control in Nonprofit Organizations*, Seventh Edition, McGraw-Hill International
- Bastian, Indra, 2001, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE
- Efferin, Sujoko, Stevanus Hadi Darmadji dan Yuliawati Tan, 2007, *Metodologi Penelitian untuk Akuntansi*, Graha Ilmu
- Fauzi, Hasan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, 1994, BPFE Yogyakarta
- Handerson Dale A., Chase Bruce W., and Woodson Benjamin M., 1999, *Journal of Performance Measures for Non Profit Organizations*
- Marchiariello, Joseph A., 1994, *Management Control System*, Prentice-Hall, England and Cliffs, New Jersey

- Merchant, Kenneth A., 1998, *Modern Management Control System: Text and Cases*, Prentice-Hall, Upper-Saddle River, New Jersey
- Mulyadi dan Setyawan Johny, 2001, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi kedua, Penerbit Salemba Empat
- Razek, Joseph R. and Gordon A. Hosch, 2000, *Introduction to Governmental and Not for Profit Accounting*, 4th edition, Prentice Hall, Englewood Cliff
- Rido, Ali, 1977, *Hukum dan Kedudukan Badan Hukum Perseroan, PERkumpulan, Koperasi, Yayasan, Wakaf*, Penerbit Alumni, Bandung
- Robbins, Stephen P., 2000, *Essentials of Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice-Hall, Upper-Saddle River, New Jersey
- Siegel, Gary and Helena Ramanauskas-Marcony, 1989, *Behavioral Accounting*, south Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio
- Silverman, David, 2000, *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, Sage Publication
- Windiati dan Ria Sandra, 2005, *Umpan Balik Bagi Manajemen Berdasarkan Pendekatan Socio-Economic Impact dalam Rangka Evaluasi Kegiatan Pengelolaan Sampah Organisasi Non Profit "Pusdakota"*, Jurnal Akuntansi Keuangan Sektor Publik, Vol 1. 2005

JABM

JURNAL
AKUNTANSI - BISNIS & MANAJEMEN

VALIDASI RAPAT	
KOPERTIS	LOKAL

Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal terhadap Keberhasilan Industri Kecil. Nurul Imamah

Analisis Tingkat Inflasi, Kurs dan Tingkat Bunga. Tri Ratnawati

Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Pemoderasi dalam Hubungan antara Heterogeneitas Tim Manajemen Puncak terhadap Perubahan Strategik. Arfan Ikhsan

Dampak Pendapatan dan Kesempatan Kerja Antar Sektor dalam Perekonomian Provinsi Maluku. Stellamaris Metekohy

Pengaruh *Investment Opportunity Set* terhadap Praktik Manajemen Laba. Hesti Wahyuni

Analisis Sistem Pengendalian Intern terhadap Kekayaan Organisasi. Rini Rahayu Kurniati

Pengaruh Luas Ungkapan Sukarela dalam Laporan Tahunan. Raysa Faramita Murni dan Kunti Sunaryo

Pengaruh Kualitas Jasa terhadap Kepuasan Pelanggan. Mohamad Wahdi

Etos Bisnis dan Makna Peran Kyai di Kalangan Masyarakat Santri Salafiyah. Muhammad Djakfar

Pengaruh *Operating Leverage, Financial Leverage, Total Asset Turnover* dan *Price Earning Ratio* terhadap Beta Saham Perusahaan. Mohammad Usman

Potensi dan Prospek Sumber Pendapatan Asli Daerah Sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kota Samarinda. Muhammad Suyudi

Pengaruh Penggunaan Kekuasaan dan Gaya Manajemen Konflik Antar Personal terhadap Pengambilan Keputusan Operasional. Siti Rochmah

ISSN:0854-4190

Terakreditasi No. 26/DIKTI/Kep/2005

JABM

JURNAL
AKUNTANSI - BISNIS & MANAJEMEN

Jurnal Akuntansi - Bisnis & Manajemen (JABM) adalah jurnal yang memberikan wawasan keilmuan tentang akuntansi, bisnis dan manajemen secara praktis maupun konseptual. Artikel yang dipublikasikan pada jurnal ini meliputi berbagai bahasan dimulai dari hasil kajian khusus konseptual, evaluasi kritis sampai dengan penelitian empiris. JABM terbit pertama kali pada bulan April tahun 1998. Jurnal ini dipublikasikan dua kali dalam satu tahun: April dan Oktober.

Ketua Penyunting

Nevi Danila

Penyunting Pelaksana

Bunyamin

Gatot Sudjono

Nunung Nurastuti

Sonhaji

Penyunting Ahli

Aida Ainul Mardiyah (STIE Malangkuçeçwara)

Elisa Muresan (Associate, Risk Solutions Standard & Poor's, USA)

Muslichah (STIE Malangkuçeçwara)

Nunuk Retnandari (STIE Malangkuçeçwara)

Tjiptohadi Sawarjuwono (Universitas Airlangga)

Penyunting Tamu

Basuki (Universitas Airlangga)

Imam Ghozali (Universitas Diponegoro)

Iskandar Putong (Binus Jakarta)

Tatang Ary Gumanty (Universitas Jember)

Pelaksana Tata Usaha

Hanif Mauludin, Yuyuk Liana, Rina Irawati

Alamat Penyunting dan Tata Usaha: STIE MALANGKUÇEÇWARA. Jalan Terusan Candi Kalasan Blimbing Malang 65142. Telp. 0341 491813. Fax. 0341 495619. e-mail: jabm@stie-mce.ac.id

Langganan 2 nomor setahun Rp. 100.000. Pembayaran melalui Bank BCA Borobudur Malang a/n DahniarQQ Penerbitan Nomor Rek. 8160444445. Bukti transfer dikirim melalui fax ke alamat Redaksi.

JABM

JURNAL
AKUNTANSI - BISNIS & MANAJEMEN
VOLUME 15, NOMOR 3, DESEMBER 2008

DAFTAR ISI

- Nurul Imamah Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal terhadap Keberhasilan Industri Kecil Tas dan Koper Di Desa Kedensari Tanggulangin Sidoarjo, 415-424
- Tri Ratnawati Analisis Tingkat Inflasi, Kurs dan Tingkat Bunga Bagi Industri Manufaktur yang *Listed* di BEI pada Sebelum Krisis dan Saat Krisis Ekonomi di Asia, 425-432
- Arfan Ikhsan Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Pemoderasi dalam Hubungan antara Heterogeneitas Tim Manajemen Puncak terhadap Perubahan Strategik, 433-453
- Stellamaris M Dampak Pendapatan dan Kesempatan Kerja Antar Sektor dalam Perekonomian Provinsi Maluku, 454-465
- Hesti Wahyuni Pengaruh *Investment Opportunity Set* terhadap Praktik Manajemen Laba, 466-478
- Rini Rahayu K. Analisis Sistem Pengendalian Intern terhadap Kekayaan Organisasi, 479-485
- Raysa Faramita M
Kunti Sunaryo Pengaruh Luas Ungkapan Sukarela dalam Laporan Tahunan terhadap *Earning Respons Coefficient* dan Volume Perdagangan Saham pada Perusahaan LQ45 di BEJ, 486-498
- Mohamad Wahdi Pengaruh Kualitas Jasa terhadap Kepuasan Pelanggan, 499-510
- Muhammad Djakfar Etos Bisnis dan Makna Peran Kyai di Kalangan Masyarakat Santri Salafiyah, 511-524
-

- Mohammad Usman Pengaruh *Operating Leverage*, *Financial Leverage*, *Total Asset Turnover* dan *Price Earning Ratio* terhadap Beta Saham Perusahaan, 525-537
- Muhammad Suyudi Potensi dan Prospek Sumber Pendapatan Asli Daerah Sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kota Samarinda, 538-557
- Siti Rochmah Pengaruh Penggunaan Kekuasaan dan Gaya Manajemen Konflik Antar Personal terhadap Pengambilan Keputusan Operasional, 558-571
- Gede Agus Indra T Auditor dan Perannya dalam Meningkatkan Akuntabilitas di Sektor Publik, 572-580
- Ida Bagus Anom P Pengaruh Rasio Likuiditas, *Leverage*, dan *Profitabilitas* terhadap *Dividen Payout Rasio*, 581-594
- La Ode Hasiara Faktor-faktor yang Mempengaruhi Hasil Audit pada Badan Pengawasan Kota Samarinda, 595-605
- Suhartono Analisis Investasi Saham Dengan Menggunakan Metode Analisis Kebangkrutan (*Z-Score Analysis*) dan Pengaruh Risiko Sistematis dan Risiko Non Sistematis pada BEJ, 606-629
- Habiburrochman Evaluasi Peran Auditor Intern dalam Menilai Resiko Bisnis Perbankan di BPR Syariah, 630-647
- Lailatus Sa'adah Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, 648-660
- Dyah Aruning P
- Aida Ainul M (alm) Model *Facis* untuk Pembinaan Motivasi bagi Peningkatan Kinerja Dosen, 661-680
- Yupono Bagyo
- Jogiyanto H
- Prasetyo Isbandono Loyalitas Pelanggan: Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan pada RSU Syaiful Anwar Malang, 681-690
- Ratni Prima Lita Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepercayaan dan Dampaknya terhadap Komitmen Pemakai Jasa Kesehatan pada Puskesmas di Sumatera Barat, 691-703

- Siti Aliyati A. Analisis Kualitas Pelayanan yang Dipersepsikan Berdasarkan Sistem *Carter-Items* untuk Mencapai Kepuasan Nasabah pada Bank Syariah di Jember, 704-718
- Ernani Hadiyati Kajian tentang Bantuan BUMN dan Kredit Perbankan yang Mempengaruhi Kewirausahaan pada Industri Kecil Mebel Kayu di Jawa Timur, 719-732
- Ade Octavia Model Inovasi Pemasaran Bahan Bakar Alternatif Hasil Pengolahan Limbah Karet di Desa Kebon IX Kabupaten Syahmardi Y Muaro Jambi, 733-744
- Endang Suswati Kajian Tentang Motivasi, Kemampuan dan Kinerja Bidan pada Rumah Sakit Umum Tipe C Di Provinsi Jawa Timur, 745-757
- Sri Mintarti Analisis Pengaruh Kebijakan Hutang dan Kepemilikan Saham Manajerial terhadap Penguasaan Saham Investor Institusi, 758-771
- G. Budi Wahyono Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia, 772-783
- Desi Ria Sandra A Penerapan *Result Control* dalam Memecahkan *Motivational Problem* pada Gabungan Organisasi Wanita Kota "XYZ", 784-796
- Didit Welly Udjianto Pemanfaatan Bahan Galian Golongan C Terhadap Pendapatan Regional Hijau di Kabupaten Kulon Progo Daerah Istimewa Yogyakarta, 797-811

PETUNJUK BAGI PENULIS

Ketentuan Umum:

1. Artikel konseptual dan artikel penelitian belum pernah dipublikasikan di media lain.
2. Mempunyai relevansi dengan bidang ekonomi, akuntansi, bisnis dan manajemen
3. Penulis yang artikelnya dimuat wajib memberikan kontribusi biaya cetak Rp. 300.000

Ketentuan Teknis Penulisan:

1. Sistematika penulisan untuk **Artikel Konseptual** harus disertai: (a) judul, (b) identitas pengarang tanpa gelar akademik, (c) abstrak (75-100 kata- spasi 1), (d) kata kunci, (e) pendahuluan, isi yang meliputi gagasan/ide penulis dan kesimpulan, (f) daftar rujukan. **Artikel Penelitian** disajikan dengan sistematika sebagai berikut: (a) judul, (b) identitas pengarang tanpa gelar akademik, (c) abstrak (75-100 kata- spasi 1), (d) kata kunci, (e) pendahuluan berisikan tujuan penelitian, pembahasan kepustakaan dan pengembangan hipotesis (jika ada), (f) metode penelitian, (g) hasil, (h) Pembahasan, (i) kesimpulan serta saran, (j) daftar rujukan.
2. Semua karangan ditulis dalam bentuk esai, disertai judul subbab(heading) masing-masing bagian. Peringkat judul subbab dicetak tebal/bold dan penulisannya bukan dengan angka:
PERINGKAT 1 (UPPERCASE-Bold)
Peringkat 2 (Title Chase-Bold)
Peringkat 3 (Title Chase – Bold-Italic)
3. Panjang halaman 15-20 lembar pada kertas kuarto spasi 1,5. Diserahkan paling lambat 1 bulan sebelum penerbitan dalam bentuk disket dengan disertai dua buah print-out (hard copy). Dalam proses editing, naskah bisa dikirim melalui email menggunakan pengolah kata *MSWord*
4. Tabel/gambar disajikan dalam badan tulisan, disertai nomor urut, judul tabel/gambar serta sumber kutipan bilamana diperlukan.
5. Daftar rujukan disajikan mengikuti tata cara seperti contoh berikut dan diurutkan secara alfabetis dan kronologis

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Steiner, L. Thomas. 1996. A Reexamination of the Relationships between Ownership Structure, Firm Diversification, and Tobin's Q. *Quarterly Journal of Business and Economics, Autumn, vol. 35, no. 4, 39-48.*

SEKRETARIAT
Jalan Terusan Candi Kalasan Malang (65142)
Jawa Timur - Indonesia

Telp. (0341) 491813 (hunTING)
Fax. (0341) 495619
www.stie-mce.ac.id
JABM@stie-mce.ac.id

