

EVALUASI SISTEM PENGHARGAAN BERBASIS KINERJA  
PADA PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO) PALEMBANG



Skripsi Oleh :

**THERESIA INDAH TRI WULANDARY**

**0108100302**

**Akuntansi**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih*

*Gelar Sarjana Ekonomi*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**

**UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**2012**

22552 / 23036

658.306 07

the

e

2012

EVALUASI SISTEM PENGHARGAAN BERBASIS KINERJA  
PADA PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO) PALEMBANG



Skripsi Oleh :

**THERESIA INDAH TRI WULANDARY**

**0108100302**

**Akuntansi**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih*

*Gelar Sarjana Ekonomi*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**

**UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**2012**

## LEMBAR PERSETUJUAN KOMPREHENSIF

### EVALUASI SISTEM PENGHARGAAN BERBASIS KINERJA PADA PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO)

Disusun oleh :

Nama : Theresia Indah Tri Wulandary

NIM : 01081003020

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

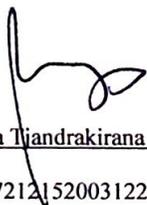
Bidang Kajian/Konsentrasi : Sistem Pengendalian Manajemen

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 25 Juli 2012 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif

Inderalaya, 25 Juli 2012

Ketua



Hj. Rina Tjandrakirana DP, SE, MM, Ak

NIP 197212152003122001

Anggota



Hasni Yusrianti, SE, MAAC, Ak

NIP 196503111992032002

Anggota

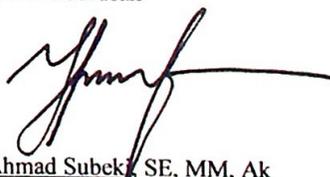


Mukhtaruddin, SE, M.Si, Ak

NIP 196712101994021001

Mengetahui,

Ketua Jurusan



Ahmad Subekti, SE, MM, Ak

NIP 196508161995121001

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
INDERALAYA**

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama : Theresia Indah Tri Wulandary  
Nim : 01081003020  
Jurusan : Akuntansi  
Mata kuliah : Sistem Pengendalian Manajemen  
Judul skripsi : Evaluasi Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja  
Pada PT. Semen Saturaja (Persero)

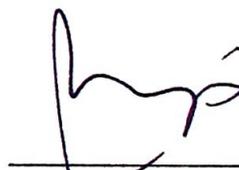
**PEMBIMBING SKRIPSI**

TANGGAL PERSETUJUAN

DOSEN PEMBIMBING

Tanggal : 25 Juli 2012

Ketua :



Hj. Rina Tjandrakirana DP, SE, MM, Ak  
NIP 196503111992032002

Tanggal : 25 Juli 2012

Anggota :



Hasni Yusrianti ,SE, MAAC, Ak  
NIP 197212152003122001

## SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Theresia Indah Tri Wulandary  
NIM : 01081003020  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Kajian : Sistem Pengendalian Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

menyatakan bahwa dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang berjudul Evaluasi Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja Pada PT. Semen Baturaja (Persero) Palembang

Pembimbing :

Ketua : Hj. Rina Tjandrakirana DP, SE., MM., Ak  
Anggota : Hasni Yusrianti, SE., MAAC., Ak

Tanggal Ujian : 25 Juli 2012

adalah benar hasil karya Saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan Saya ini tidak benar dikemudian hari, Saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaaan.

Inderalaya, 25 Juli 2012

METERAI  
TEMPEL  
PALANGKARAJA  
TGL  
023E8ABF060481737  
ENSAI NIWU KUTIPAN  
6000 DJP

Pembuat Pernyataan,  
  
Theresia Indah Tri W

01081003020

## **MOTTO :**

*“Kita harus menjadi manusia yang berjiwa besar, maka kita akan meraih kejayaan. Ketika kita berfikir kita mampu, maka teruskanlah usaha kita dan gapailah mimpi itu. Kesuksesan itu tak akan menghampirimu tiba-tiba tapi kamu harus berjalan ke depan meraih kesuksesanmu sendiri” ( Mario Teguh)*

## **PERSEMBAHAN :**

- Tuhan YME
- Papa dan Mama
- Saudaraku, Maria dan Puput
- Apriansyah
- Almamaterku.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul Evaluasi Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja Pada PT. Semen Baturaja (Persero). Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Skripsi ini membahas mengenai sistem penghargaan berbasis kinerja yang diterapkan pada PT. Semen Baturaja (Persero). Selama penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Dosen pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini
2. Ketua Jurusan
3. Sekretaris Jurusan
4. Para dosen penguji yang telah membantu memberikan kritik dan saran
5. Orang tua

Inderalaya, 2012

Theresia Indah Tri W

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan YME karena atas rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Evaluasi Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja Pada PT. Semen Baturaja (Persero)."** Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan dukungan baik moril maupun material dalam penulisan skripsi ini, antara lain:

1. Prof. Dr. Hj. Badia Perizade, MBA, Rektor Universitas Sriwijaya.
2. Dr. H. Syamsurijal, AK, dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
3. Ahmad Subeki, SE, MM, Ak Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya
4. Mukhtaruddin, SE, M.Si, Ak Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya
5. Hj. Rina Tjandrakirana DP, SE, MM, Ak, Ketua Pembimbing Skripsi
6. Hasni Yusrianti, SE, MAAC, Ak, Anggota Pembimbing Skripsi
7. Yulia Saftiana, SE, M.Si, Ak, Dosen Pembimbing Akademik.
8. Drs. H. Tanzil Djunaidi, Ak, yang telah memberikan masukan skripsi bagi penulis.
9. Bapak/Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti perkuliahan.
10. Pimpinan dan staf karyawan PT. Semen Baturaja (Persero).
11. Robbi Santoso, Pegawai Bagian Personalia PT. Semen Baturaja (Persero) yang telah memberikan bantuan dan waktunya untuk wawancara sehingga data yang diperlukan dalam skripsi ini dapat terpenuhi dan berjalan dengan lancar.
12. Kedua Orang tuaku tercinta dan mbak-mbak ku tersayang yang telah mengajarkan arti hidup.

13. Apriansyah yang telah memberikan segala bentuk dukungan dan telah mengajarkan banyak hal dalam hidup sehingga menjadi lebih baik.
14. Segenap keluarga besarku yang memberikan dukungan padaku.
15. Fitri Oktavia, Irma Safitri, Happy Kartika Ayu, Triani, dan Dona Frischa sahabat-sahabatku yang selalu memberikan aku support dan bantuan yang begitu besar.
16. Pinka, Gina, Rini, Vhiti, Ditha, Yuli, Dian dan teman-teman yang selalu memberikan keceriaan serta dukungan
17. Kak Suryadi yang selalu sabar melayani kebutuhan akademik
18. Staf pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
19. Teman-teman seangkatan di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Semoga Tuhan YME membalas budi baik mereka dan memberi berkah-Nya kepada kita semua. Amin.

**Penulis**

**Theresia Indah T.W**

## RIWAYAT HIDUP

**Nama Mahasiswa** : Theresia Indah Tri Wulandary

**Jenis Kelamin** : Perempuan

**Tempat/Tanggal Lahir** : Palembang/26 Agustus 1990

**Agama** : Katholik

**Status** : Belum Menikah

**Alamat Rumah (Orang Tua)** : Jl. Naskah Lr. Abdullah No. 469  
Km 7, Kecamatan Sukarami

**Alamat Email** : [dentimoniQuers@yahoo.co.id](mailto:dentimoniQuers@yahoo.co.id)

**Pendidikan Formal :**

**Sekolah Dasar** : SD Xaverius 2 Palembang

**SMP** : SMP St. Louis Palembang

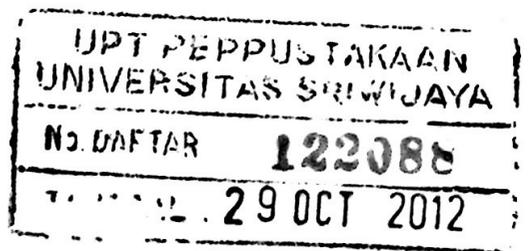
**SMA** : SMA Xaverius 2 Palembang

**Pendidikan Non Formal :**

**2011** : MYOB Accounting Short Course,  
Palcomtech, Palembang

**2011** : Pelatihan Pajak Terapan Brevet  
A & B terpadu IAI, Palembang

**2012** : English For Academic Purpose (EAP) I  
dan Toefl Preparation,  
Lembaga Bahasa, Universitas Sriwijaya,  
Palembang



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH .....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
ABSTRAK .....	xviii
SURAT PERNYATAAN ABSTRACT .....	xix
ABSTRACT .....	xx
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	11

1.4	Manfaat Penelitian .....	11
1.5	Metode Penelitian.....	12
	1.5.1 Objek Penelitian.....	12
	1.5.2 Rancangan Penelitian.....	12
	1.5.3. Jenis Data dan Sumber Data.....	13
	1.5.4 Metode Pengumpulan Data.....	14
	1.5.5 Metode Analisis Data.. .....	14
1.6	Sistematika Pembahasan .....	15

## BAB II. LANDASAN TEORI

2.1.	Struktur Sistem Pengendalian Manajemen .....	17
2.2.	Sistem Informasi Akuntansi Penggajian .....	19
	2.2.1 Pengertian Sistem Informasi Akuntansi Penggajian .....	19
	2.2.2 Pengertian Sistem, Prosedur dan Sistem Akuntansi .....	19
	2.2.3 Definisi Gaji.....	21
	2.2.4 Sistem dan Prosedur Akuntansi Penggajian.....	22
2.3	Sistem Penghargaan .....	23
	2.3.1 Definisi Sistem Penghargaan dan Kompensasi.....	23
	2.3.2 Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja .....	25
	2.3.3 Kompensasi Berbasis Kinerja .....	26
	2.3.4 Tujuan Sistem Kompensasi.....	26
	2.3.5 Manfaat Penghargaan Berbasis Kinerja.....	28
	2.3.6 Jenis Penghargaan Positif dan Negatif.....	28

2.3.7	Kerangka Konseptual Proses Pemberian Penghargaan Berbasis Kinerja.....	30
2.3.8	Tipe Penghargaan Moneter Berbasis Kinerja .....	33
2.4	Penghargaan Terhadap Kelompok .....	34
2.5	Kriteria Untuk Mengevaluasi Sistem Penghargaan.....	35
2.6	Pengertian Kinerja.....	37
2.6.1	Manfaat Pengukuran Kinerja .....	38
2.6.2.	Jenis Kinerja.....	39
2.7	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Pemberian Penghargaan .....	40
2.8	Penelitian Terdahulu .....	41

### BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	47
3.1.1	Latar Belakang Proyek PT. Semen Baturaja (Persero) ....	47
3.1.2	Pendirian Pabrik PT. Semen Baturaja (Persero).....	47
3.1.3	Status Perusahaan .....	49
3.1.4	Perkembangan PT. Semen Baturaja (Persero).....	49
3.1.5	Lokasi Pabrik.....	50
3.1.6	Bahan Baku Dan Bahan Penolong Semen.....	52
3.2	Visi Misi dan Budaya Perusahaan.....	52

3.2.1	Visi Perusahaan .....	52
3.2.2	Misi Perusahaan.....	52
3.2.3	Budaya Perusahaan.....	53
3.3	Struktur Organisasi dan Uraian Pembagian Tugas Pada PT. Semen Baturaja (Persero) .....	53
3.3.1	Bentuk Tugas dan Wewenang Kepala Departemen Keuangan .....	59
3.3.2	Bentuk Tugas dan Wewenang Kepala Biro Perbendaharaan Pajak dan Asuransi.....	62
3.4	Pemberian Penghargaan dan Kompensasi Pada PT. Semen Baturaja (Persero) .....	67
3.4.1	Sistem Penggajian .....	67
3.4.2	Sistem Penghargaan dan Kompensasi .....	68
3.4.2.1	Penghargaan Untuk Masa Kerja.....	68
3.4.2.2	Penghargaan Untuk Posisi.....	69
3.4.1.3	Penghargaan Untuk Kinerja .....	69
3.4.3	Jaminan Sosial dan Kesejahteraan Pegawai .....	71
3.4.3.1	Jaminan Pemeliharaan Kesehatan .....	72
3.4.3.2	Jaminan Kematian .....	73
3.4.3.3	Jaminan Kecelakaan Kerja .....	74
3.4.3.4	Penghargaan Purna Jabatan .....	75

3.4.3.5	Tunjangan Dana Pensiun.....	75
3.4.3.6	Tunjangan Hari Raya.....	76
3.4.3.7	Tanda Jasa Pegawai.....	78

#### BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1	Sistem Penggajian Pada PT. Semen Baturaja (Persero).....	79
4.2	Sistem Penghargaan Pada PT. Semen Baturaja (Persero).....	81
4.3	Evaluasi Sistem Penghargaan Untuk Kinerja Pada PT. Semen Baturaja (Persero). .....	83
4.3.1	Tunjangan Perangsang Efisiensi (PE) .....	85
4.3.1.1	Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada PT. Semen Baturaja (Persero).....	89
4.3.2	Tunjangan Kinerja.....	95
4.4	Kendala Dalam Sistem Penghargaan Pada PT. Semen Baturaja (Persero).....	101

#### BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan.....	104
5.2	Saran.....	106
DAFTAR PUSTAKA .....		107

#### LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Hak Yang Diterima Karyawan Saat Pensiun.....	77
Tabel 4.1 Dasar Pemberian Tunjangan Perangsang Efisiensi.....	87
Tabel 4.2 Tata Cara Perhitungan Tunjangan Perangsang Efisiensi.....	87
Tabel 4.3 Tata Cara Perhitungan Point.....	88
Tabel 4.4 Kriteria Nilai.....	89
Tabel 4.5 Kategori Nilai Unjuk Kerja .....	91
Tabel 4.6 Kategori Nilai Hasil Karya.....	93
Tabel 4.7 Penilaian Untuk Pemberian Tunjangan Kinerja.....	97
Tabel 4.8 Dasar Pemberian Tunjangan Kinerja.....	97
Tabel 4.9 Nilai Perusahaan.....	98

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Proses Pemberian Penghargaan Berbasis Kinerja.....	30
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. Semen Baturaja (Persero).....	58
Gambar 4.1 Penilaian dan Parameter Tunjangan Perangsanga Efisiensi ...	86
Gambar 4.2 Penilaian Unjuk Kerja.....	90

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Posisi SDM Berdasarkan Lokasi
- Lampiran 2 Posisi SDM Berdasarkan Jabatan
- Lampiran 3 Posisi SDM Berdasarkan Usia
- Lampiran 4 Rentang Golongan
- Lampiran 5 Sistem Penilaian Dari Unsur Kehadiran
- Lampiran 6 Sistem Penilaian Dari Unsur Hasil Kerja Karyawan Staf
- Lampiran 7 Sistem Penilaian Dari Unsur Hasil Kerja  
Karyawan Non Staf
- Lampiran 8 Form Penilaian Unjuk Kerja Pegawai
- Lampiran 9 Form Penilaian Hasil Karya Karyawan Tingkat Pelaksana
- Lampiran 10 Form Penilaian Hasil Karya Karyawan Tingkat Staf
- Lampiran 11 Unsur-unsur Penilaian Karyawan Pelaksana
- Lampiran 12 Unsur-unsur Penilaian Karyawan Staf
- Lampiran 13 Contoh Perhitungan Tunjangan Kinerja

## ABSTRAK

### EVALUASI SISTEM PENGHARGAAN BERBASIS KINERJA PADA PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO)

Oleh :

Theresia Indah Tri Wulandary

Dalam menuju ke masa depan, perusahaan umumnya mendasarkan pada perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan personel dalam mewujudkan tujuan tersebut. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan dengan perilaku yang diharapkan tersebut, perusahaan memerlukan sistem pengendalian. Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Sistem ini sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang menuntut dipekerjakannya *knowledge workers*.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem penghargaan yang diterapkan PT. Semen Baturaja (Persero). Metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara dan dokumentasi. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan oleh PT. Semen Baturaja (Persero) sudah sangat baik karena penghargaan diberikan sesuai dengan kinerja pegawai atau bisa dibilang berbasis kinerja.

Kata kunci: *sistem penghargaan, penilaian kinerja, kompensasi karyawan*

## SURAT PERNYATAAN

Kami dosen pembimbing skripsi menyatakan bahwa abstrak skripsi dari mahasiswa :

Nama : Theresia Indah Tri Wulandary  
NIM : 01081003020  
Jurusan : Akuntansi  
Judul : Evaluasi Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja  
Pada PT. Semen Baturaja (Persero)

Telah kami periksa cara penulisan, *grammar*, maupun susunan *tensesnya* dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar abstrak.

Inderalaya, 25 Juli 2012

Pembimbing Skripsi

Ketua,

Anggota,



---

Hj. Rina Tjandrakirana DP, SE, MM, Ak  
NIP 196503111992032002



---

Hasni Yusrianti, SE, MAAC, Ak  
NIP 197212152003122001

## **ABSTRACT**

### **PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM BASED AWARDS PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO)**

by:

**Theresia Indah Tri Wulandary**

In the heading to the future, companies are generally based on planning objectives to be achieved in the future with the expected behavior of all personnel in realizing that goal. To realize the objectives of the company with the expected behavior, the company requires a control system. Performance-based reward system is one important control tool used by companies to motivate personnel to achieve corporate goals with behavior as expected by the company. The system is urgently needed by enterprises to enter the business environment that demands the employment of knowledge workers.

This study aims to analyze the reward systems are applied PT. Semen Baturaja (Peresero). Methods of data collection by conducting interviews and documentation. Type of research conducted was descriptive research. The results showed that the reward system implemented by PT. Semen Baturaja (Persero) has been very good because the award is given in accordance with performance-based employee performance or practically.

*Key words: reward systems, performance appraisal, compensation of employees*

## BAB I

### PENDAHULUAN



#### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan pada hakekatanya terdiri dari kumpulan orang-orang dan peralatan operasionalnya. Dalam upaya pencapaian tujuannya yaitu memaksimalkan keuntungan serta berhasil atau tidaknya suatu misi perusahaan untuk mencapai tujuan ditentukan oleh individu-individu yang menjalankan manajemen yang dilaksanakan perusahaan. Masalah manajemen itu akan selalu ada bila perusahaan masih menjalankan aktivitasnya. Jadi manajemen sangat penting bagi seorang manajer dalam menentukan otoritas tertinggi untuk menggerakkan karyawan.

Dalam melakukan kegiatan operasional, perusahaan membutuhkan manajemen yang baik ditunjang dengan pegawai yang berkualitas agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang memiliki mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan.

Kontribusi karyawan bagi organisasi sangat dominan, karena karyawan adalah penghasil kerja bagi organisasi. Hal ini berarti adalah setiap pekerjaan dalam organisasi selalu dilaksanakan oleh karyawan. Berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh unsur manusia yang melakukan pekerjaan sehingga perlu adanya balas jasa terhadap karyawan sesuai dengan sifat dan keadaannya. Seorang karyawan perlu diperlakukan dengan baik agar karyawan tetap bersemangat dalam bekerja. Pimpinan organisasi dituntut untuk memperlakukan karyawan dengan baik dan memandang mereka sebagai manusia yang mempunyai kebutuhan baik materi maupun non materi. Pimpinan organisasi juga perlu mengetahui, menyadari dan berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi.

Karyawan sebagai motor penggerak organisasi dituntut untuk bekerja dengan lebih bersemangat agar mampu menghadapi persaingan, dan dapat mempertahankan keberadaan organisasi. Menurut Hasibuan (1999) dikutip dari jurnal Didit Darmawan, 2000 organisasi bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, namun yang lebih penting adalah mereka bersedia bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa semangat kerja karyawan sangat penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan instrinsik meliputi pujian atas penyelesaian sebuah proyek atau pemenuhan tujuan kerja. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang nyata dan berupa penghargaan moneter dan non moneter. Ada dua jenis umum kompensasi yaitu secara langsung dan tidak langsung. Dengan kompensasi secara langsung, pemberi kerja menukar penghargaan moneter dengan kerja yang diselesaikan. Para pemberi kerja memberikan kompensasi tidak langsung, contohnya asuransi kesehatan dan tunjangan karyawan, untuk setiap orang hanya berdasarkan pada keanggotaan dalam organisasi tersebut. Gaji pokok dan penghasilan tidak tetap merupakan salah satu bentuk kompensasi langsung. (wordpress : 2008)

Sebenarnya gaji bukanlah faktor utama yang menentukan tingkat kegairahan kerja, namun pada kenyataannya apabila gaji dan upah yang diterima belum cukup layak, maka hal ini dapat menurunkan tingkat kegairahan kerja karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan harus mempunyai suatu sistem penghargaan yang baik untuk menyalurkan kompensasi kepada pegawai mereka secara adil dan sesuai dengan kualitas mereka. Sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendalian yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi pegawai agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel

secara individual) dengan perilaku yang sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, bukan perilaku yang disukai secara pribadi ( Mulyadi, 2001).

Penghargaan atas kinerja pegawai dilandasi oleh informasi yang dihasilkan oleh penilaian atas kinerja pegawai. Penilaian kerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan pegawainya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.

Dalam artikel Rahardian (2011), menjelaskan bahwa seorang pegawai akan mendapatkan kepuasan kerja jika mempersepsikan bahwa imbalan yang diterimanya baik berupa gaji, insentif, tunjangan dan penghargaan lainnya yang tidak berbentuk materi atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya nilainya lebih tinggi daripada pengorbanannya berupa tenaga dan ongkos yang telah dikeluarkannya untuk melaksanakan pekerjaan itu. Founder PT Manajemen Kinerja Utama Yodhia Antariksa menjelaskan, penghargaan semacam hadiah atau apresiasi perusahaan terhadap karyawan. Hal itu bisa disebabkan oleh beberapa hal, di antaranya kinerja atau prestasi kerja atau melampaui target kinerja yang dibebankan. Ada juga karena hadiah atau apresiasi karena adanya semacam lomba yang khusus dilakukan oleh perusahaan. Misalnya lomba inovasi atau lomba seperti *total quality management award*.

Dalam praktiknya, banyak sistem kompensasi yang tidak dihubungkan dengan perilaku manusia agar mengarah pada tujuan organisasi atau memberikan balas jasa yang bertentangan dengan perilaku untuk pencapaian tujuan. Manajemen dan dewan komisaris harus merancang rancangan kompensasi insentif bagi para tenaga kerja sehingga dapat menghindari kesalahan dalam pemberian insentif dan bonus. Oleh karena itu, menilik dari pada manfaat yang dapat dipetik dari sistem penghargaan berbasis kinerja, maka pada kesempatan ini penulis ingin mengetahui lebih jauh tentang penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja dalam perusahaan, khususnya pada perusahaan besar dalam industri semen seperti PT. Semen Baturaja (Persero).

PT. Semen Baturaja (Persero) adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri semen. PT. Semen Baturaja (Persero) menghasilkan dua macam produk, antara lain terak (*clinker*) dan semen. PT. Semen Baturaja (Persero) memiliki tiga cabang, yaitu Baturaja, Palembang, dan Panjang, Lampung. PT. Semen Baturaja (Persero) berkedudukan di Jln. Abikusno Cokro Suyoso Kertapati Palembang Telp. (0711) 511261.

PT. Semen Baturaja (Persero) adalah salah satu perusahaan yang besar dalam industri semen. Objek penelitian ini sendiri adalah PT. Semen Baturaja (Persero) yang berkedudukan di Palembang. PT. Semen Baturaja (Persero) memperkerjakan sekitar 571 pegawai tetap yang terdiri dari 318 orang pegawai di daerah Baturaja, 180 orang pegawai di daerah Palembang, 69 orang pegawai di daerah Panjang dan 4 orang pegawai di kantor perwakilan di Jakarta . Semakin

banyak pegawai yang direkrut oleh perusahaan, maka semakin banyak pula biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji pegawai. Oleh karena itu, perusahaan besar seperti PT. Semen Baturaja (Persero) membutuhkan sistem *reward* (penghargaan) yang baik untuk mengawasi prosedur pemberian kompensasi kepada pegawai pada perusahaan tersebut. Hal ini dilakukan agar pemberian kompensasi sesuai dengan kapasitas kinerja pegawai. Dengan adanya sistem penghargaan ini, maka pegawai akan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam perusahaan yang memiliki jumlah pegawai yang cukup banyak seperti PT. Semen Baturaja (Persero), biaya gaji seringkali mencerminkan biaya yang cukup besar dengan jenis biaya lainnya. Pada tahun 2011, perusahaan mengeluarkan biaya sebesar Rp 69.814.391.381,00 untuk biaya tenaga kerja termasuk didalamnya biaya gaji, tunjangan dan bonus. Sedangkan laba yang diperoleh pada tahun lalu yaitu sebesar Rp 248.244.118.493,00. Dasar perhitungan gaji pegawai PT. Semen Baturaja (Persero) ditentukan oleh besarnya *grade*, yang dihitung setiap tahun. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat *grade* maka akan semakin tinggi gaji yang akan diterima pegawai.

Penulis juga termotivasi untuk melakukan penelitian ini dikarenakan PT. Semen Baturaja (Persero) menargetkan paling lambat tahun ini akan melaksanakan *initial public offering* (IPO). Dalam pasar finansial, *initial public offering* (IPO) atau yang dikenal dengan penawaran umum perdana adalah penjualan pertama saham umum sebuah perusahaan kepada investor umum. Perusahaan tersebut akan menerbitkan hanya saham-saham pertama, namun bisa

juga menawarkan saham kedua. PT Semen Baturaja (Persero) berniat menggenjot dana Rp 1,2 triliun lewat penawaran umum saham perdana alias initial public offering (IPO). PT. Semen Baturaja (Persero) berniat menjual 35% kepemilikan sahamnya. Dana yang akan diperoleh dari IPO ini akan digunakan untuk perluasan pabrik dan peningkatan kapasitas produksi akan tetapi terdapat sedikit masalah dalam pelaksanaan IPO ini, pasalnya perseroan harus merestrukturisasi aset, diantaranya banyak kegiatan usaha perseroan yang berada diatas tanah BUMN lain. Ini menjadi *concern* pemerintah dalam hal restrukturisasi aset yang ada, sehingga saat ditawarkan Semen Baturaja adalah BUMN yang layak jual.

Saat ini Semen Baturaja telah menunjuk PT Bahana Secuirities sebagai *underwriter* IPO. Targetnya pelepasan saham perdana itu bisa dilakukan pada semester dua tahun ini. Jika IPO dan program pengembangan ini berhasil, maka hal ini akan meningkatkan laba bersih dan aktiva selama 2012-2016. Untuk tahun ini laba ditargetkan sebesar Rp 283 miliar dengan aset Rp 2,215 triliun dari tahun sebelumnya dengan keuntungan hanya Rp 248 miliar dan aset Rp 991 miliar. Hingga tahun 2016, laba bersih diharapkan Rp 590 miliar dengan total aset Rp 4,878 triliun.

Pelaksanaan IPO bisa dikatakan berhasil jika saham perusahaan dapat terjual sesuai target yang telah ditentukan. Jika perusahaan ingin saham terjual sesuai dengan target yang ditentukan , maka selain memperhatikan permasalahan yang ada seperti hasil produksi dan laba yang telah dicapai perusahaan, perusahaan juga harus memperhatikan sumber daya manusia yang dimiliki. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas, maka penjualan saham

perusahaan dapat berpengaruh karena untuk membeli saham suatu perusahaan, sumber daya manusia juga sangat berperan penting. Bagi investor, untuk membeli suatu saham perusahaan dibutuhkan banyak pertimbangan seperti laba yang dihasilkan, hasil produksi dan kualitas tenaga kerja. Kualitas tenaga kerja sangat penting karena dengan adanya tenaga kerja yang berkualitas maka dapat dipastikan kinerja perusahaan yang dihasilkan sangat baik sehingga berdampak pada laba perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus meningkatkan kinerja pegawai sehingga memberikan hasil yang baik. Dengan adanya tunjangan dan kompensasi sebagai umpan balik hasil kinerja pegawai (berbasis kinerja), maka pegawai akan semakin termotivasi dalam bekerja dan memberikan kinerja yang baik sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.



Selain itu, penulis termotivasi dari penelitian terdahulu mengenai sistem penghargaan. Sebelumnya Tanuwijaya dan Soenhadji telah membahas tentang pengaruh kemampuan karyawan, kejelasan aturan, kesempatan bekerja dan penghargaan perusahaan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, secara nyata kesempatan berkinerja, kejelasan aturan dan penghargaan mempengaruhi kinerja karyawan. Secara bersama-sama kemampuan karyawan, kejelasan aturan, kesempatan berkinerja, dan penghargaan mempengaruhi kinerja karyawan.

Kemudian Ibarahim, Wessiani dan Suwignjo melakukan penelitian tentang perancangan sistem penilaian kinerja karyawan berbasis kompetensi dan prestasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang dimiliki PT Badak NGL saat ini yaitu Laporan Hasil Penilaian kerja (LPHK) memiliki

beberapa kelemahan yaitu dalam faktor penilai yakni belum standarnya pemberian nilai dari single rater (penilai), tidak adanya indikator dalam penilaian, penilaian yang bersifat kualitatif, dan periode pelaksanaan penilaian kerja dari LPHK hanya satu kali dalam satu tahun. Kemudian hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja akan memberikan hasil pengukuran yang lebih detail dan kuantitatif akan membantu dalam pengembangan sistem pemberian insentif serta rekomendasi training atau pengembangan lainnya.

Mardiyah meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem reward, dan profit center terhadap hubungan antara *total quality management* dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM, SPK, sistem reward, profit center, interaksi TQM dengan SPK, interaksi TQM dengan sistem reward, dan interaksi TQM dengan profit center, secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Setelah itu, Wijayanti melakukan penelitian tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem pengukuran penghargaan terhadap keefektifan penerapan tehnik *total quality management* . Hasil dari penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keefektifan penerapan tehnik TQM, sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keefektifan penerapan tehnik TQM dan jika diuji secara simultan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap keefektifan penerapan tehnik TQM.

Kemudian, Hanni Daniaty juga melakukan penelitian tentang Evaluasi Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja Pada PT. PLN (Persero) Sumbagsel. Hasil

dari penelitian yaitu sistem penghargaan yang diterapkan sudah sangat baik. Sistem penghargaan berbasis kinerja sangat baik untuk diterapkan agar penghargaan yang diberikan dapat sesuai dengan kinerja yang dihasilkan, dengan begitu semua pihak akan mendapatkan umpan balik.

Dari banyaknya penelitian terdahulu yang sudah meneliti tentang sistem penghargaan, prestasi kerja dan kinerja pegawai, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa sistem penghargaan sangat mempengaruhi kinerja dan prestasi kerja pegawai. Sistem penghargaan dapat berpengaruh pada kinerja dan prestasi pegawai dikarenakan pegawai sangat termotivasi dengan umpan balik yang akan didapatkannya dari kerja keras yang telah diberikan. Dengan kerja keras dan motivasi untuk mendapatkan penghargaan, maka secara tidak langsung pegawai telah meningkatkan prestasi dan kinerja mereka.

Walaupun penelitian ini banyak dimotivasi oleh penelitian terdahulu, namun demikian penelitian ini memiliki perbedaan seperti pada objek penelitian yaitu PT. Semen Baturaja (Persero). Perbedaan lainnya terdapat pada analisis masalah. Permasalahan dalam penelitian ini yaitu ingin menganalisis sistem penghargaan berbasis kinerja di PT. Semen Baturaja (Persero).

Atas dasar pemikiran tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian, meninjau kembali, dan mengevaluasi penilaian terhadap sistem reward (penghargaan) dengan mengambil judul **“Evaluasi Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja Pada PT. Semen Baturaja (Persero)”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dari uraian diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

- Bagaimana sistem penghargaan berbasis kinerja di PT. Semen Baturaja (Persero)?
- Apakah sistem penghargaan berbasis kinerja pada PT. Semen Baturaja (Persero) sudah berjalan dengan efektif?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- Untuk mengetahui bagaimana sistem penghargaan berbasis kinerja pada PT. Semen Baturaja (Persero)
- Untuk menilai apakah sistem penghargaan di perusahaan telah berjalan secara efektif

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

- Bagi perusahaan  
Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam meningkatkan efektifitas sistem penghargaan diperusahaan mereka
- Bagi peneliti selanjutnya  
Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai landasan atau kerangka acuan bagi penelitian selanjutnya

- Bagi penulis

Diharapkan penulis dapat mendalami pemahaman mengenai sistem penghargaan serta memperluas wawasan

## **1.5 Metodologi Penelitian**

### **1.5.1 Objek Penelitian**

PT. Semen Baturaja (Persero) adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri semen. PT. Semen Baturaja (Persero) menghasilkan dua macam produk, antara lain terak (*clinker*) dan semen. PT.Semen Baturaja (Persero) memiliki tiga cabang, yaitu Baturaja, Palembang, dan Panjang, Lampung. PT. Semen Baturaja (Persero) berkedudukan di Jln. Abikusno Cokro Suyoso Kertapati Palembang Telp. (0711) 511261.

### **1.5.2 Rancangan Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yaitu metode penelitian dengan cara mencatat, menyusun, mengklasifikasikan dan menganalisis data yang dikumpulkan sehingga dapat digambarkan sifat-sifat dari objek yang diteliti.

### **1.5.3 Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua jenis data yaitu :

- a. Data primer

- Sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti dengan cara melakukan wawancara dengan beberapa pegawai PT. Semen Baturaja (Persero).

b. Data sekunder

- Sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan perusahaan. Data ini pada umumnya terdiri dari bukti dan catatan atau laporan historis mengenai sejarah, struktur organisasi, visi misi perusahaan, dan laporan yang berkaitan dengan sistem penghargaan perusahaan pada pegawai seperti informasi mengenai tunjangan, bonus, kompensasi dan gaji yang diberikan perusahaan serta penilaian akan kinerja, sasaran kerja dan kompetensi pegawai. Data sekunder ini bersumber dari data intern perusahaan, yaitu berupa data yang diperoleh dari departemen sumber daya manusia.

#### **1.5.4 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua metode, yaitu :

a. Wawancara

Tehnik pengumpulan data dengan jalan mengajukan pertanyaan dan mengadakan komunikasi dengan pihak yang berwenang untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Dalam hal ini, peneliti akan

melakukan wawancara dengan Bapak Robbi Santoso bagian personalia, Ibu Yunita dan Bapak Jauhari Sulaiman bagian akuntansi keuangan PT. Semen Baturaja (Persero). Hal ini bertujuan agar menjelaskan sebab-akibat dan mengungkapkan ide-ide dari subjek yang diteliti.

#### b. Dokumentasi

Tehnik pengumpulan data dengan mengumpulkan dokumen dan formulir yang dipakai sebagai bukti untuk mendukung kebenaran hasil wawancara. Data yang dimaksud adalah data yang berkaitan dengan kompensasi, tunjangan, bonus dan gaji pegawai serta mekanisme penilaian kinerja dan sasaran kerja.

### **1.5.5 Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Analisis kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena social dan masalah manusia. Analisis ini digunakan dengan pendekatan teoritis untuk menganalisis permasalahan dan mencari pemecahannya (Afriyani, 2009). Analisis yang dilakukan yaitu dengan mengevaluasi sistem penghargaan berbasis kinerja pada PT. Semen Baturaja (Persero). Pengevaluasian sistem penghargaan berbasis kinerja ini dilakukan dengan menganalisis pemberian tunjangan yang bergantung pada hasil penilaian kinerja yang diberikan perusahaan. Pemberian penilaian disesuaikan dengan standar atau kriteria penilaian yang telah ditentukan perusahaan

## **1.6 Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan gambaran jelas mengenai permasalahan yang dibahas dan pemecahannya, maka penulis membagi penulisan penelitian ini menjadi lima bab, sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian, rancangan penelitian, data dan sumber data, metode pengumpulan data, teknik analisis data, dan sistematika dan pembahasan.

### **BAB II STUDI PUSTAKA**

Bab ini menguraikan landasan teori yang digunakan untuk membahas dan mengevaluasi masalah dalam penelitian ini, seperti pengertian sistem, struktur pengendalian manajemen, sistem penggajian, sistem penghargaan dan kompensasi.

### **BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab ini menguraikan tentang kondisi umum PT. Semen Baturaja (Persero) sebagai objek yang diteliti, meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, pembagian fungsi tugas dan tanggung jawab pegawai dan bagaimana sistem penghargaan berbasis kinerja yang diterapkan PT. Semen Baturaja (Persero) secara singkat.

## BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini memberi penjelasan mengenai sistem penghargaan berbasis kinerja PT. Semen Baturaja (Persero) dan evaluasi dari penulis mengenai sistem penghargaan tersebut.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini, penulis akan menarik kesimpulan dari analisis dan pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini. Selain itu, penulis juga memberikan saran-saran dan rekomendasi yang dapat memberi manfaat pada perusahaan khususnya pada pihak-pihak umumnya

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Subekhi, MM dan Mohammad Jauhar, S.Pd. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Anthony, Robert N dan Vijay Givindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Cole, W. Gerald dan Bariduan. 2002. *Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode*. Edisi 5. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Daniaty, Hanny. 2009. *Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja Pada PT. PLN Bagian Sumatera Selatan*. Skripsi. Universitas Sriwijaya
- Erniana, Erin Linda. 2011. *Artikel Sistem Penghargaan Karyawan*: diakses pada tanggal 4 juni 2012 dari <http://erinlindaerniana.blog.perbanas.ac.id/2011/11/29/artikel-sistem-penghargaan-karyawan/>
- Ibrahim ,Octarez Abi, et al. 2010. *Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi dan Prestasi Kerja*. Skripsi: Institut Teknologi Sepuluh November: diakses tanggal 12 Mei 2012 dari <http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Undergraduate-12615-Paper.pdf>
- Ismail, Hanif, Akt dan Dr. Darsono Prawironegoro. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media diakses tanggal 12 Mei 2012 dari <http://mwmbdg.blogspot.com/2011/01/sistem-pengendalian-manajemen-konsep.html>
- Mardiyah, Aida Ainul. 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial*. Skripsi: STIE Malangkececwara Malang: di akses tanggal 12 Mei 2012 dari <http://www.docstoc.com/docs/92658471/kamp-01-|-pengaruh-sistem-pengukuran-kinerja-sistem-reward-dan-profit-center-terhadap-hubungan-antara-total-quality-management-dengan-kinerja-manajerial---ekydakkacom>
- Marom, Chairul. 2002. *Sistem Akuntansi Perusahaan Dagang*. Edisi ke-dua. Jakarta: Grasindo

- Mulyadi. 2005. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. 2008. *Sistem Akuntansi*. Jakarta : Salemba Empat
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Nawawi, Handani. 1999. *Metode Penelitian Ekonomi*. Jakarta : Erlangga
- Noe, Raymond. A. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat
- Rahardian, Randi Putra. 2011. *Artikel Sistem Penghargaan Karyawan*: diakses tanggal 12 Mei 2012 dari [www.pengantarbunga.blogspot/2010/01/sistem-perencanaan-dan-pengendalian.html](http://www.pengantarbunga.blogspot/2010/01/sistem-perencanaan-dan-pengendalian.html)
- Siagian, Prof. Dr. Sondang. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 19. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN: Yogyakarta
- SR, Soemarso. 2005. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat
- Suhendra, Zulfi. 2012. *Artikel Jual 35% Saham di Bursa, Semen Baturaja Bidik Rp 1,2 Triliun*; diakses tanggal 8 Juni 2012 dari <http://www.tempo.co/read/news/2012/06/04/090408226/Target-IPO-Semen-Baturaja-Rp-12-Triliun>
- Tanuwijaya, Yogaswara Achmad dan Imam Moertono Soenhadji, Phd. 2009. *Pengaruh Kemampuan Karyawan, Kejelasan Aturan, Kesempatan Bekerja dan penghargaan Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi: Universitas Gunadarma: diakses tanggal 12 Mei 2012 dari

[http://www.gunadarma.ac.id/library/articles/graduate/economy/2009/Artikel\\_11205332.pdf](http://www.gunadarma.ac.id/library/articles/graduate/economy/2009/Artikel_11205332.pdf)

Wijayanti, Elly. 2011. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Pengukuran Penghargaan Terhadap Kefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management*. Skripsi: Universitas Pembangunan Nasional Veteran: di akses tanggal 12 Mei 2012 dari <http://www.library.upnvj.ac.id/pdf/3akpdf/206112046/abstrak.pdf>

Yasinta. 2008. *Sistem Pembayaran dan Insentif*. Diakses pada tanggal 10 Mei 2012 dari <http://yasinta.wordpress.com/sistem-insentif-dan-pembayaran/>

Yunita, Desi. 2011. *Sistem Pengendalian Intern Akuntansi Penggajian*. Laporan Akhir: Universitas Pembangunan Nasional Veteran: diakses pada tanggal 4 Juni 2012 dari <http://www.library.upnvj.ac.id/pdf/4d3akuntansi/0810102042/BAB%20II.pdf>