

PENERAPAN FILOSOFI BUDAYA ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN BANK JATIM CABANG MALANG

Firina Lukitaningtias

Abstract: *Organizational culture that systematically guides employees to increase their work commitment for the company, ultimately affect the work productivity of employees in the company. Organizational culture is generally philosophical, can function as a binding demands of employees because it can be formally formulated into various rules and regulations of the company. The purpose of this study describes the application of communication, innovation, leadership behavior and result orientation as a form of organizational culture applied in Bank JATIM Branch Malang. The type of research in this study uses qualitative research because the author can present more complex details. The results explain basically communication in working at Bank JATIM Branch Malang smoothly both with fellow employees and with superiors, all depending on each person. Organizational culture on the provision of innovation for decision making in Bank JATIM Branch Malang given the opportunity to employees with full responsibility with the decisions taken and the work done.*

Keywords : *Organizational Culture and Employee Performance*

Abstrak: Budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan, pada akhirnya mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan. Budaya organisasi pada umumnya merupakan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Tujuan penelitian ini menjabarkan dan mendeskripsikan penerapan komunikasi, inovasi, perilaku kepemimpinan dan orientasi hasil sebagai wujud dari budaya organisasi diterapkan di Bank JATIM Cabang Malang. Jenis penelitian dalam studi ini menggunakan penelitian kualitatif karena penulis dapat menghadirkan rincian yang lebih kompleks. Hasil penelitian menjelaskan pada dasarnya komunikasi dalam bekerja di Bank JATIM Cabang Malang lancar baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya, semua tergantung pribadi masing-masing. Budaya organisasi pada pemberian inovasi untuk pengambilan keputusan di Bank JATIM Cabang Malang diberikan kesempatan kepada karyawan dengan tanggung jawab penuh dengan keputusan yang diambil dan pekerjaan yang dilakukan

Kata Kunci: Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia (*man*) merupakan aset dan berperan penting dalam organisasi. Manusia merupakan sumber yang penting, bervariasi dan terkadang menjadi permasalahan yang harus dihadapi oleh sebagian besar organisasi. Sumber daya manusia dipandang semakin besar peranannya bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi yang kini menyadari bahwa unsur manusia dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Manusia sebagai unsur sumber daya manusia memberikan serta mempengaruhi kesuksesan persaingan organisasi. Budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan. Budaya organisasi pada umumnya merupakan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Keunggulan kompetitif suatu organisasi dalam era global saat ini

sangat tergantung terutama pada bagaimana sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi tersebut dikelola.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Selain budaya organisasi, kompensasi yang diterima karyawan mampu memberikan kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan masalah kompensasi akan berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya sehari-hari. Selain itu, masalah kompensasi juga mengindikasikan kebijakan perusahaan atau organisasi dalam memperlakukan para karyawannya secara adil.

Berdasarkan uraian di atas, fenomena di lapangan menunjukkan bahwa Bank JATIM Cabang Malang perlu memperhatikan budaya organisasi yang baik dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi perlu diterapkan dengan baik sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan Bank JATIM Cabang Malang. Pada dasarnya permasalahan di Bank JATIM Cabang Malang adalah kurang diperhatikannya budaya organisasi yang dapat dijadikan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku karyawannya, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi. Selain budaya organisasi yang kurang diperhatikan dalam lingkungan kerja di Bank JATIM Cabang Malang, kompensasi sebagai salah satu alternatif untuk merangsang karyawan dalam berprestasi karena karyawan merasa puas dan diperhatikan oleh pihak manajemen Bank JATIM Cabang Malang. Hal ini dikarenakan karyawan yang diliputi rasa tidak puas atas kompensasi yang diterima, akan memberikan dampak yang bersifat negatif bagi organisasi, dan apabila ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan, maka menjadi hal yang wajar apabila para anggota organisasi tersebut menyatakan keinginan untuk memperoleh imbalan yang bukan saja jumlahnya lebih besar akan tetapi lebih adil.

Permasalahan yang sering terjadi di Bank JATIM Cabang Malang adalah karyawan kurang mandiri dalam mengambil keputusan, dimana kesempatan yang diberikan untuk berkeaktifan dan kesempatan untuk berpendapat atas hasil kerja belum digunakan secara maksimal. Karyawan hanya tergantung pada pimpinan atas segala keputusan yang diambil. Tujuan penelitian ini menjabarkan dan mendeskripsikan penerapan komunikasi, inovasi, perilaku kepemimpinan dan orientasi hasil sebagai wujud dari budaya organisasi diterapkan di Bank JATIM Cabang Malang.

Budaya Organisasi

Robbins (2009:87) mengatakan bahwa: "budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan yang lainnya". Dessler (2006:54) merumuskan: "budaya organisasi sebagai suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai, harapan dan pola tindakan tertentu".

Schein (2001:63) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah: "suatu pola asumsi dasar, diciptakan, diketahui atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal sehingga dianggap perlu untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berfikir, berperasaan mengenai masalah yang dihadapi". Budaya organisasi mengacu pada pandangan hidup dalam suatu organisasi. Nimran (2007:77) menyebutkan budaya

organisasi: "sebagai pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi".

Baron & Greenberg (1992) Isi dari suatu budaya organisasi berasal dari tiga sumber budaya organisasai yaitu: (1) Pendiri Organisasi. Pendiri tersebut sering memiliki kepribadian yang dinamis, nilai yang kuat dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan baru. Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi dan tetap di pertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi. (2) Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu, kebijakan, produknya, mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai. (3) Karyawan, hubungan kerja mereka. Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai. Jadi budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakekatnya dari organisasi tersebut.

Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010:67), kinerja adalah: "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kinerja karyawan merupakan pengukuran atas keberhasilan dari kerja karyawan. Kinerja adalah prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan, yaitu kemampuan seseorang (karyawan) untuk menghasilkan, mengerjakan atau mencapai sesuatu. Jadi kinerja karyawan adalah kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu. Di lingkungan perusahaan, kinerja karyawan diukur atau dinilai dengan produktivitas.

Anoraga dan Suyati (2005:98) menjelaskan bahwa "Dalam lapangan kerja, atasan seharusnya menilai kemampuan orang atau bawahan bukan semata-mata atas dasar gelarnya, tetapi atas kesanggupannya untuk mewujudkan prestasi berupa kemajuan nyata dengan modal pengetahuan yang dimilikinya. Kinerja atau prestasi karyawan diukur satu pihak dengan hasil yang diperoleh dari seseorang dan di lain pihak dengan kemampuan yang semestinya ada pada orang atau karyawan". Oberg (1998) Penilaian kinerja karyawan menjadi bagian penting dari kebanyakan sistem manajemen karena beberapa alasan tujuan yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lain. Namun menurut Oberg pada umumnya mempunyai tujuan (1) Membantu atau mendorong atasan untuk mengamati karyawan lebih dekat dan membantu karyawan dengan lebih baik. (2) Memotivasi karyawan dengan memberikan umpan balik mengenai bagaimana mereka bekerja. (3) Menyediakan dukungan data bagi keputusan manajemen yang berkaitan dengan peningkatan kinerja, transfer, pemberhentian dan sebagainya. (4) Memperbaiki pengembangan organisasi dengan mengidentifikasi orang melalui promosi potensial dan menunjukkan kebutuhan pengembangan. (5) Menetapkan suatu referensi dan dasar riset untuk keputusan personalia.

Chatman (1994) difokuskan pada perilaku karyawan, format lain membandingkan kinerja karyawan dengan karyawan lain atau mengevaluasi setiap karyawan dalam syarat-syarat standar kinerja tanpa mengacu pada karyawan lainnya. Format penilaian yang menggunakan pendekatan orientasi hasil ini adalah *management by objective*

(MBO).Bobko & Collella (1994) Standar kinerja harus ditentukan untuk mengukur seberapa baik karyawan berkinerja dan merupakan hasil dari analisis pekerjaan.

METODE

Jenis Penelitian

Strauss dan Corbin dalam Laksono (2013) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Dipilihnya metode penelitian kualitatif dalam studi ini karena penulis dapat menghadirkan rincian yang lebih kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh metode kuantitatif.

Fokus Penelitian

Dengan pertimbangan efektivitas agar lebih terarah dan lebih terperinci serta tidak menyimpang dari rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka penelitian ini difokuskan untuk menggali.

- Penerapan budaya organisasi di Bank JATIM Cabang Malang melalui komunikasi, bekerja orientasi hasil, inovasi dalam pengambilan keputusan dan perilaku pimpinan
- Kinerja karyawan Bank JATIM Cabang Malang.

Informan Penelitian

Informan penelitian yang dipilih sebagai informan kunci yaitu 3 karyawan Bank JATIM Malang, dengan beberapa kriteria yang ditetapkan peneliti dan kesanggupan karyawan untuk dijadikan informan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Daftar Nama Informan

No	Nama	Divisi
1	Dikka Wiharsa	Staf Umum SDM
2	Dias Vivin Yuliastri	Penyelia Luar Negeri
3	Fadila Wistantri	Penyelia Umum Dan SDM

Penelitian ini menggunakan sumber data dan informasi primer diperoleh melalui wawancara yang diajukan kepada informan dan sumber data dari informasi sekunder. Data primer diperoleh dari hasil pengamatan dilapangan dan informasi primer diperoleh melalui wawancara pada actor secara langsung (*first hand*) yang tercatat peneliti yang dimintakan maknanya pada *actor*. Sedangkan sumber sekunder adalah data dan informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data dan informasi, diantaranya: catatan dokumen, rekaman informasi dan lain-lain.

PEMBAHASAN

Hasil Wawancara

Dalam suatu organisasi makna komunikasi berperan sangat penting, pentingnya komunikasi dalam perusahaan adalah dimana dalam melakukan pekerjaan diantara sesama karyawan memerlukan komunikasi yang efektif. Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka ringkasan hasil wawancara dengan informan berdasarkan komunikasi sebagai berikut:

Tabel 2. Ringkasan Hasil Wawancara Komunikasi

Pertanyaan	Jawaban Informan
Kesesuaian informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi antar karyawan sudah sesuai dan seimbang umpan baliknya dalam pekerjaan. • Informasi atasan ke bawahan masih belum ada kesesuaian, dikarenakan kurang paham atau mengerti.
Cara penyampaian informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Sesuai baik dengan lisan maupun tertulis (fax, memo, dll) • Atasan, ada yang fleksibel namun ada yang kaku.

Komunikasi saat bekerja antara sesama karyawan dan atasan	<ul style="list-style-type: none"> • Kelancaran komunikasi antar karyawan sangat baik, meskipun ada yang kurang baik karena masalah pribadi. • Komunikasi antar divisi dilakukan pada saat rapat kerja
---	--

Budaya organisasi dalam hal membiasakan karyawan melakukan inovasi dalam pengambilan keputusan sangat baik dalam mengembangkan kreativitas karyawan. Keputusan yang diambil dalam hal inovasi untuk bekerja secara efektif dan efisien, memberikan peluang untuk kebebasan menyampaikan pendapat dalam bekerja, selain itu juga keberanian mengambil resiko dalam bekerja karena dalam kegiatan operasional karyawan dalam suatu keadaan dituntut untuk cepat mengambil keputusan.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Wawancara Inovasi Dalam Pengambilan Keputusan

Pertanyaan	Jawaban Informan
Kebebasan inovasi dan berkreaitivitas	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya kebebasan dalam berinovasi asalkan sesuai dengan aturan dan BPP • Inovasi masih dipegang oleh pimpinan, bawahan hanya menjalakan saja.
Kebebasan berpendapat	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya kesempatan untuk kebebasan berpendapat, meskipun keputusan ada di pimpinan.
Kebebasan Mengambil resiko	<ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan resiko pekerjaan diharapkan sesuai dengan tanggung jawabnya

Berdasarkan hasil wawancara di atas mengenai pemberian kesempatan karyawan untuk melakukan inovasi dalam pengambilan keputusan menjelaskan bahwa kreativitas dan kebebasan berinovasi dalam bekerja di berikan kesempatan pada setiap karyawan di Bank JATIM Cabang Malang. Sebaliknya karyawan dalam kegiatan operasional juga harus berani mengambil resiko pekerjaan pada saat suasana atau kejadian tertentu yang membutuhkan pengambilan keputusan yang cepat. Kebebasan menyampaikan pendapat seperti umumnya terbuka lebar meskipun terkadang ada kesalah pahaman, namun semua untuk kebaikan di Bank JATIM Cabang Malang yang penting tetap beretika, sopan dan saling menghargai.

Masalah kepemimpinan mendapat perhatian dari berbagai ahli, karena gejala ini menunjukkan peranannya yang seringkali menentukan di dalam hidup bernegara dan bermasyarakat. Kepemimpinan tidak hanya berarti memimpin terhadap manusia, tetapi juga memimpin terhadap perubahan. Seorang pemimpin tidak hanya mempengaruhi bawahan, tetapi juga sebagai sumber inspirasi dan motivasi bawahannya.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Wawancara perilaku pemimpin

Pertanyaan	Jawaban Informan
Pengawasan menghindari penyimpangan	Pengawasan dilakukan oleh pimpinan operasional atau pimpinan divisi
Pengawasan terhadap kerja karyawan	Pengawasan kerja karyawan bank Jatim diukur dengan sistem KPI (<i>Key Performance Indikator</i>)
Kepercayaan karyawan mampu menyelesaikan tugas	Pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menjelaskan bahwa pimpinan selalu melakukan pengawasan dengan teliti pada masing-masing divisi. Apabila pengawasan untuk kegiatan sehari-hari dilakukan oleh pemimpin cabang, Sedangkan untuk pengawasan terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh pihak KPI (*Key Performance*

Indikator) dilakukan secara harian dengan hasil nyata dalam kegiatan operasional sehari-hari, masing-masing divisi.

Menciptakan budaya organisasi dimana bekerja berdasarkan orientasi hasil yang maksimal, sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Sebagai tujuan dalam menciptakan hasil kerja sesuai dengan tujuan penggunaan sumberdaya dengan tepat dan cermat perlu dipertimbangkan oleh Bank JATIM Cabang Malang, selain itu budaya organisasi melalui orientasi hasil dapat menuntut karyawan untuk bekerja secara maksimal dan cepat dalam menyelesaikan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka ringkasan hasil wawancara dengan informan berdasarkan bekerja berdasar orientasi hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Ringkasan Hasil Wawancara bekerja berdasar orientasi hasil

Pertanyaan	Jawaban Informan
Hasil Kerja Maksimal	Disiplin dalam jam kerja, bekerja sesuai dengan prosedur, pimpinan dapat mewujudkan sebuah <i>team work</i> yang baik, mapping pekerjaan yang jelas dan mengikuti pelatihan-pelatihan.
Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	Kemampuan karyawan cukup baik meskipun harus diberi pendamping untuk bekerja secara cepat dan tepat karena ada target dari pimpinan
Bekerja sesuai dengan sasaran	harus ada target yang jelas, maaping yang jelas, laporan yang tercatat rapi, serta yang paling penting bukti dokumentasi, dan pekerjaan berdasar kompetensi karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menjelaskan bahwa menggunakan sumber daya dengan tepat dan cermat di Bank JATIM Cabang Malang menciptakan budaya bekerja secara efisien. Untuk mewujudkan hasil kerja yang maksimal dengan kerjasama yang baik, mapping yang jelas dan terukur, bekerja sesuai prosedur dan diimbangi dengan pelatihan – pelatihan yang diberikan oleh manajemen dan disiplin dalam jam kerja, bekerja sesuai dengan prosedur, pimpinan dapat mewujudkan sebuah *team work* yang baik.

Nilai-nilai budaya yang dapat dikembangkan oleh karyawan Bank JATIM Cabang Malang antara lain adanya kebebasan karyawan untuk berinovasi, proses menyelesaikan pekerjaan yang rinci, berorientasi pada hasil, memperhatikan komunikasi dengan individu-individu, adanya kerjasama kelompok/tim, adanya keagresifan kerja dan dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan kemampuan kerja. Membangun nilai-nilai budaya organisasi pada Bank JATIM Cabang Malang yang kuat, membutuhkan suatu proses karena perubahan yang terjadi menyangkut perubahan orang-orang yang berada dalam organisasi termasuk didalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap, dan perilaku. Kesesuaian antara karakteristik Bank JATIM Cabang Malang dengan keinginan karyawan harus dicapai yang mengarah pada tingkat kebersamaan yang tinggi. Dalam menyiapkan perubahan, karyawan diharapkan merasa aman dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dengan demikian, karyawan akan bersedia menerima perubahan dengan tulus tanpa ada rasa takut atau terpaksa. Sejalan dengan hal tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki peran yang amat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh Bank

JATIM Cabang Malang. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan, sehingga diperlukan inisiatif karyawan untuk melanjutkan budaya yang baik dan menghilangkan budaya yang kurang baik yaitu menyelesaikan pekerjaan secara tanggung jawab dan memahami apa yang diarahkan pimpinan. Selain itu dukungan manajemen juga harus selalu menjaga dan mempertahankan budaya organisasi yang baik dengan memberikan dukungan dan membuat aturan baku dan alur kerja yang jelas.

KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini (1) Pada dasarnya komunikasi dalam bekerja di Bank JATIM Cabang Malang lancar baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya, semua tergantung pribadi masing-masing. (2) Budaya organisasi pada pemberian inovasi untuk pengambilan keputusan di Bank JATIM Cabang Malang diberikan kesempatan kepada karyawan dengan tanggung jawab penuh dengan keputusan yang diambil dan pekerjaan yang dilakukan. (3) Pimpinan selalu melakukan pengawasan dengan teliti pada masing-masing divisi. Apabila pengawasan untuk kegiatan sehari-hari dilakukan oleh pemimpin cabang, Sedangkan untuk pengawasan terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh pihak KPI (*Key performance Indikator*). (4) Kemampuan karyawan cukup baik. Bekerja sesuai dengan sasaran yang jelas dan terukur karena di Bank JATIM Cabang Malang karena sudah ada target kerja, harus sesuai dengan porsi, bidang dan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

SARAN

Sedangkan saran untuk pihak Bank JATIM Cabang Malang, pimpinan harus mengimplementasikan dan mensosialisasikan budaya organisasi kepada karyawan. Hal ini terbukti mampu menjadikan karyawan puas atas pekerjaan yang dilakukan yang pada akhirnya memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja karyawan. Dukungan manajemen yang penuh dan penghargaan perlu diberikan kepada karyawan yang berprestasi juga dapat meningkatkan kinerja karyawan Bank JATIM Cabang Malang

DAFTAR PUSTAKA

- Alex, Nitisemito. 2006. *Manajemen Personal*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- As'ad, M. 2006. *Psikologi Industri: Seni Ilmu SDM*. Yogyakarta: Liberty.
- Anoraga dan Suyati S. 2005. *Psikologi Industri dan Sosial*. Jakarta: Penerbit Pustaka Jaya.
- Anwar, Prabu Mangkunegara. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Baron, R.A. dan Greenberg, 1992. *Behaviour in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Third Edition, Allyn and Bacon, International Edition, Boston.
- Bobko, p. dan Colella, A, 1994. Employee Reactions to Performance Standards: A Review and Research Propositions. *Personal Psychology*, 47, pp.1-29.
- Chatman, J.A dan Karen, A.j, 1994. Assessing the relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of management Journal*. June, pp.552-553.

- Cheki, Y., 2006. *Budaya Perusahaan Cing*. Manajemen Usahawan Indonesia. No. 07 Th XXV.
- Dharma, Agus. 2012. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Handoko, T Hani. 2009. *Manajemen Personalia dan Manajemen SumberDaya Manusia*. Edisi ke-dua. Yogyakarta: BPFE.
- Lado,A.A dan Wilson,M,C., 1994. Human Resources System ang Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*. Vol.11, No.4, pp.669-727.
- Leksono.S.,2013. *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi.Dari Metodologi ke Metode*. Cetakan Pertama. Edisi Pertama.PT. RajaGrafindo Persada.Jakarta.
- Moleong, L. J.. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Moh. Nazir. Ph.D, 2008, *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Oberg,W., 1998. *Make Performance Appraisal, A. Harvard Bussiness ReviewPaperback* 1998, USA.
- Robbins, Stephen P. 2009. *PerilakuOrganisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.
- Shellyana, 2000. Teaching Organization: Transformasi Budaya Organisasi Untuk Mencapai keunggulan Kompetitif. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Kinerja*. Volume 4, No.2.
- Schein, E.H. 2001.*Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass Publisher, San Fransisco.
- Umar, Nimran. 2006. *Perilaku Organisasi*.Surabaya Citra Media