

**Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada  
PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Nusa Tenggara Timur**

**Rahmat Laan, Hanifa Djakaria, Abdul Malik Hasyim**

**Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Kupang  
e-mail : [rahmatlaan@yahoo.co.id](mailto:rahmatlaan@yahoo.co.id), [hanifa\\_djakaria@unmuhkupang](mailto:hanifa_djakaria@unmuhkupang)**

**ABSTRAK** | Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur baik secara simultan maupun parsial. Jumlah sampel 30 orang, dengan teknik sampel jenuh. Instrumen utama pengumpulan data adalah kuesioner. Metode analisis data. menggunakan teknik regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu juga secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

**Kata Kunci** | **sikap kerja, perilaku kerja, kinerja**

*ABSTRACT* | *This study aims to analyze the influence of work culture on employee performance at PT Jasa Raharja, East Nusa Tenggara Branch both simultaneously and partially. The number of samples is 30 people, with saturated sample technique. The main instrument of data collection is a questionnaire. Data analysis method. using multiple regression techniques. The results showed that attitudes towards work and behavior while working together had a significant effect on employee performance. Attitudes toward work and behavior at the time also partially have a significant effect on performance.*

*Keywords:* | *work attitude, work behavior, performance*

**PENDAHULUAN**

Tuntutan pembenahan strategi manajemen bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam menyongsong

APEC (2020) merupakan suatu keharusan yang tidak bisa dihindari oleh perusahaan BUMN, swasta nasional maupun pemerintah. Salah

satu upaya menuju ke arah itu adalah korporatisasi.

Korporatisasi atau sering disebut dengan privatisasi manajemen, merupakan penerapan ciri-ciri usaha swasta ke dalam manajemen BUMN, yakni memberlakukan fungsi komersial kepada BUMN dengan menerapkan prinsip-prinsip deregulasi, liberalisasi, komersialisasi dan reformasi administrasi. Ide dasar dari korporatisasi adalah menyerap lingkungan usaha dari perusahaan swasta ke dalam manajemen sector publik. Kemampuan berperilaku sebagai wirausahawan bagi manajemen BUMN dan posisi sebagai lembaga bisnis akan membantu menumbuhkan kreativitas, inovasi dan tanggung jawab manajemen, yang pada gilirannya akan mendorong tercapainya kinerja BUMN yang optimal.

Di samping korporatisasi, variable lain yang turut menentukan optimalisasi kinerja BUMN adalah sumber daya manusia. Sebuah organisasi dengan visi dan misi yang jelas, digerakkan dengan prinsip-

prinsip manajemen modern, dilengkapi dengan metode dan teknik kerja yang paling mutakhir serta memiliki fasilitas dan dana operasional yang memadai, tetapi tanpa sentuhan tangan manusia yang tekun, trampil dan profesional, semua yang dimiliki oleh organisasi tersebut tidak bermakna apa-apa. Dengan kata lain untuk mencapai kinerja yang optimal, sebuah organisasi baik swasta maupun pemerintah membutuhkan sumber daya manusia yang juga memiliki kinerja yang baik. Sumber daya manusia yang berkinerja baik adalah sumber daya manusia yang mampu bekerja tulus penuh syukur, sanggup bekerja tuntas penuh integritas, mau bekerja benar penuh tanggung jawab, bisa bekerja keras penuh semangat, dapat bekerja serius penuh kecintaan, senang bekerja kreatif penuh suka cita, selalu bekerja unggul penuh ketekunan dan tetap berusaha bekerja sempurna penuh kerendahan hati (Sinamo, 2002 : 2).

Memiliki perilaku kerja seperti di atas bagi setiap organisasi adalah hal yang sangat positif. Tetapi

mewujudkan sumber daya manusia dengan perilaku kerja yang demikian tidak mudah, karena dipengaruhi oleh beragam faktor. Salah satunya adalah budaya kerja dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

Budaya kerja menurut Budhi Paramita adalah sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat (Manajemen dan Usahawan Indoensia Edisi November-Desember 2000). Selanjutnya menurut Budhi Paramita, budaya kerja dapat dibagi menjadi : (1) Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya dan (2) Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas

dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

Sementara itu Taliziduhu Ndara (2000 : 83-91) membagi budaya kerja sebagai berikut (1) anggapan dasar tentang kerja, (2) sikap terhadap pekerjaan, (3) perilaku ketika bekerja, (4) kenampakan (sarana, alat, dan lingkungan kerja), dan (5) etos kerja.

Pada penelitian ini, budaya kerja yang akan dianalisis mengacu pada pendapat Budhi Paramita. Hal ini didasarkan atas pertimbangan kondisi nyata di lapangan, dimana para karyawan pada PT Jasa Raharja sebagai sebuah BUMN belum menghayati secara saksama komponen-komponen budaya kerja yang dikemukakan oleh Budhi Paramita di atas dalam melaksanakan tugasnya.

Dengan demikian, masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana pengaruh budaya kerja yang terdiri dari : sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa

Tenggara Timur, (2) Bagaimana pengaruh budaya kerja yang terdiri dari : sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Konsep Budaya Kerja**

Menurut Budi Paramita budaya kerja adalah sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat (Manajemen dan Usahawan Indoensia Edisi November-Desember 2000). Selanjutnya menurut Budhi Paramita, budaya kerja dapat dibagi menjadi : (1) Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya; (2)

Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

Sedangkan komponen budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha sebagai berikut : (1) Anggapan Dasar Tentang Kerja; (2) Sikap Terhadap Pekerjaan. Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap pekerjaan. Misalnya berdasarkan anggapan dasar bahwa kerja itu hukuman, maka timbullah sikap tertentu terhadap kerja. Kerja dipandang sebagai siksaan. Berbeda halnya jika kerja dianggap sebagai gengsi, dari sini timbul sikap memilih-milih pekerjaan. Bagi orang yang memandang kerja sebagai gengsi, ada kerja yang terhormat dan ada yang hina. Sikap terhadap kerja bisa berubah, karena sikap berada di dalam ruang kognitif. Maka sikap terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh dua faktor masing-masing (a) pengetahuan dan informasi kerja dan (b) kesadaran akan kepentingan. Faktor yang pertama biasanya berpengaruh terhadap faktor

yang kedua. Jika kepentingan berubah, sikap juga bisa berubah dari positif ke negatif atau sebaliknya. (3) Perilaku Ketika Bekerja. Dari sikap terhadap pekerjaan, lahir perilaku di saat bekerja. Misalnya dari *belief* bahwa kerja adalah ibadah, lahir sikap antusias terhadap pekerjaan. Orang yang bekerja antusias akan bekerja dengan penuh semangat, rajin dan bertanggung jawab. Perilaku terbentuk oleh insentif (reward and punishment). Tetapi bisa terjadi, perilaku bekerja tidak berasal dari sikap terhadap kerja, melainkan dari kekuatan akan punishment; (3) Kenampakan (sarana, alat dan lingkungan kerja). Sikap sulit diamati karena bentuknya kecenderungan. Perilaku dapat diamati atau diukur, karena perilaku terlihat melalui kenampakannya baik melalui gerak, bahasa (bahasa isyarat, bahasa tubuh, ucapan mulut), maupun alat (sarana, teknologi) yang digunakan sebagai aids (audio-visual) atau sebagai sumber daya; (5) Etos Kerja Ethos diartikan sebagai watak atau semangat fundamental suatu budaya, berbagai ungkapan menunjukkan

kepercayaan, kebiasaan atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Hadiran etos kerja antara lain produktifitas dan kualitas kerja. Sebagai dimensi budaya, hadiran etos kerja dapat diukur dengan tinggi atau rendah, kuat atau lemah.

### **Konsep Kinerja**

Suyadi (2000 : 2) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Cascio (dalam Ruky, 2002 : 16) mengemukakan bahwa *performance* atau kinerja adalah *job relevant strengths and weaknesses* yakni kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan yang relevan dengan pekerjaannya. Bellows (dalam Ruky, 2002 : 16) menjelaskan bahwa *performance* adalah *value* atau “nilai” atau harga dari seorang

karyawan. Mangkunegara (2000 : 67), mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dalam bentuk kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam suatu periode tertentu.

Sedangkan criteria kinerja menurut T. R. Mitchell (2001 : 343) meliputi beberapa aspek yakni (1) *quality of work* (kualitas pekerjaan) (2) *promptness* (ketepatan waktu) (3) *initiative* (inisiatif) (4) *capability* (kemampuan) (5) *communication* (komunikasi), dan (6) hubungan interpersonal. Keenam aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seorang pegawai.

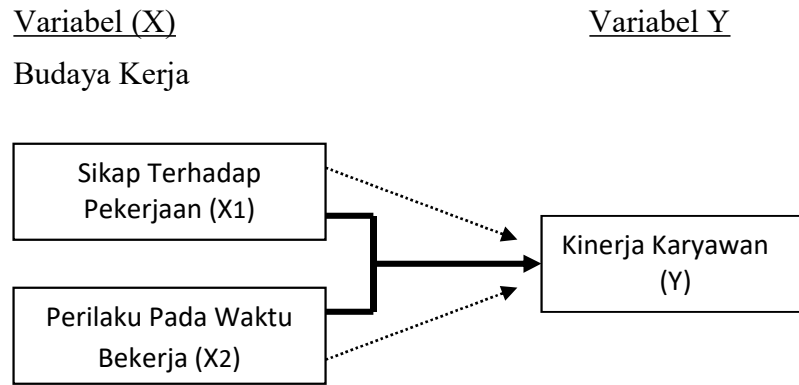
Sementara itu Gomes (2000 :78) mengemukakan criteria kinerja sebagai berikut : (1) jumlah kerja yang dihasilkan dalam suatu periode waktu

yang ditentukan, (2) kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, (3) luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, (4) keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, (5) kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain, (6) kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja, (7) semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab dan (8) menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Dari kriteria-kriteria kinerja di atas, maka dalam kaitan dengan tulisan ini kriteria kinerja yang akan digunakan adalah kriteria kinerja yang diutarakan Gomes. Hal ini relevan dengan pekerjaan para karyawan PT Jasa Raharja lebih banyak menyangkut pekerjaan yang bersifat pelayanan.

Dari uraian-uraian tersebut, dapat diformulasikan kerangka penelitian sebagai berikut:

Gambar 1  
Kerangka Penelitian



Dari kerangka tersebut, dapat di formulasikan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Diduga budaya kerja yang terdiri dari sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur.
2. Diduga budaya kerja yang terdiri dari sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara sendiri-sendiri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kausal, yakni penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat antara budaya kerja yang terdiri dari sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur yang berjumlah 30 orang. Keseluruhan jumlah populasi ini ditetapkan menjadi sampel dengan teknik sampel jenuh. Instrumen utama dalam pengumpulan data adalah kuesioner. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik

regresi berganda. Uji hipotesis menggunakan uji F dan uji t.

Hasil analisis data dalam penelitian ini diringkas pada tabel berikut :

**HASIL PENELITIAN**

Tabel 1  
 Hasil Regresi Antara Sikap Terhadap Pekerjaan dan Perilaku Pada Waktu Bekerja dengan Kinerja Karyawan

Variabel	B	Th	Sig t	Ket.
Sikap Thd Pekerjaan (X1)	0,317	2,319	0,028	
Perilaku Pd Waktu Bekerja (X2)	0,572	2,244	0,033	
Konstanta	14,296			
t table	2,05			
R	0,924			
R2	0.854			
Adjusted R2	0.843			
F hitung	78,986			
F Sig	0.000			
F table	3,32			

Persamaan regresi berganda yang dihasilkan dari hasil perhitungan sebagaimana pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

$Y = 14,296 + 0,317X1 + 0,572X2$ .  
 Makna dari persamaan regresi ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Jika sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu kerja dalam



keadaan konstan maka kinerja karyawan sebesar 14,296.

- Jika sikap terhadap pekerjaan ditingkatkan sebesar 1, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,317.
- Jika perilaku pada waktu kerja ditingkatkan sebesar 1, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,572.

Sedangkan pembuktian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (Uji F) dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan. Apabila hasil pengujian menunjukkan signifikansi ( $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau signifikansi  $F < 5\%$ ), maka dapat disimpulkan bahwa variabel sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Bila hasilnya tidak,

maka variabel sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian sebagaimana pada tabel di atas diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 78,986 dengan signifikansi  $F$  sebesar 0,000. Nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,32, sehingga terlihat bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan signifikansi  $F < 0.05$ . Artinya variabel sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian maka hipotesis no 1 yang dibangun terbukti.

Dari tabel di atas juga diperoleh  $R^2$  atau koefisien determinasi sebesar 0,854 atau 85,40%. Artinya bahwa perubahan variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja sebesar 85,40%, sedangkan sisanya sebesar 14,60% dijelaskan oleh

variabel lain di luar variabel yang diteliti.

## 2. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (Uji t) dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap variabel kinerja karyawan. Bila hasil pengujian t adalah signifikan ( $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan signifikansi  $t < 5\%$ ) maka dapat dikatakan bahwa variabel sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sebaliknya jika dari hasil pengujian diperoleh angka yang tidak signifikan, maka dapat dikatakan variabel sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

### a. Sikap Terhadap Pekerjaan (X1)

Dari tabel di atas, variabel sikap terhadap pekerjaan mempunyai t

hitung sebesar 2,319 dengan signifikan t sebesar 0,028,  $t_{tabel}$  sebesar 2,05. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan signifikan  $t < 0,05$ , maka secara parsial variabel sikap terhadap pekerjaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), bila variabel lain konstan.

### b. Perilaku Pada Waktu Bekerja (X2)

Dari tabel di atas, variabel perilaku pada waktu bekerja mempunyai t hitung sebesar 2,244 dengan signifikan t sebesar 0,033,  $t_{tabel}$  sebesar 2,05. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan signifikan  $t < 0,05$ , maka secara parsial variabel perilaku pada waktu bekerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), bila variabel lain konstan.

### c. Variabel perilaku pada waktu bekerja ternyata mempunyai pengaruh lebih dominant terhadap variable kinerja pegawai. Hal ini karena

koefisien regresinya lebih dari variable lain yakni 0,572.

## SIMPULAN

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara simultan sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan uji parsial, dimana sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu sikap terhadap pekerjaan sebagai salah satu komponen budaya kerja harus terus diperkuat. Misalnya berani berkorban untuk pekerjaan, bekerja tanpa pamrih, bekerja sebagai pernyataan syukur, dan bekerja tanpa cela. Perilaku menolak pekerjaan, kerja karena merasa terpaksa, kerja karena mentaati perintah, kerja jika pekerjaan itu menyenangkan, atau pilih-pilih pekerjaan hendaknya sedapat mungkin dihindari. Demikian juga dengan perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab,

hati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiba, membantu sesama karyawan dan sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung Remaja Rosdakarya.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2003, Perencanaan dan Pengembangan SDM, Bandung Refika Aditama.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2005, Evaluasi Kinerja SDM, Bandung Refika Aditama
- Bernandin H. John & Joyce E.A. Russel, 2001, Human Resource Management, MacGraw-Hill, Inc. Singapore.
- Boejang Tjahjana Likito, 2000, Peningkatan Kinerja Perusahaan : Tinjauan Aspek Budaya, Usahawan No 05, Tahun XXV, Mei 2000.
- Budhi Paramita, 2000, Masalah Kereserasian Budaya dan Manajemen Indonesia, Dalam Majalah Manajemen dan Usahawan Indoensia November-Desember Jakarta.

- Faustino Cardoso Gomes, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua, Penerbit Andi Offset Yogyakarta.
- Frans Magnis Suseno, 2000, Budaya dan Pengaruhnya Terhadap Budaya Perusahaan, Usahawan No 07, Tahun XXV, Juli 2000.
- Gitosudarmo Indriyo dan Sudita Nyoman I, 2000, Perilaku Keorganisasian, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.
- John P. Kotter & James L. Heskett, Budaya Korporat dan Kinerja, 2006, Saga, Jakarta.
- Hofstede Geert, 2001, Culture's Consequences International Differences In Work Related Values, Baverley Hills, Sage Publications.
- Kuntjaraningrat, 2000, Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan, Jakarta, Gramedia.
- La Midjan, 2000, Pengaruh Kebudayaan Terhadap Sikap Pimpinan Puncak dan Kepala Bagian Akuntansi Perusahaan Go-Publik, Tim Koordinasi Pengembangan Akuntansi, LPFE-UI, Jakarta.
- Mathias Robert L, Jackson John H, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I, Alih Bahasa Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Salemba Empat Jakarta.
- Mangkunegara Prabu Anwar A. A., 2006, Perilaku Dan Budaya Organisasi, Aditma Jakarta
- Marihot Tua Efendi Hariandja, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai, Grasindo Jakarta.
- Mitchell, Terence R, 2001, People in Organization Understanding Their Behavior, International Stueden Edition MC. Graw Hill Kogakhusa, Ltd.
- Nazir Mohammad, 2004, Metode Penelitian Sosial, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ndraha Taliziduhu, 2000, Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia, Penerbit Rineka Cipta Jakarta.
- Ndraha Taliziduhu, 2005, Teori Budaya Organisasi, Penerbit Rineka Cipta Jakarta.
- Nimran Umar, 2001, Pemantapan Budaya Perusahaan Dan Kinerja Organisasi Dalam Menyongsong Era Perdagangan Bebas, Pidato Pengukuhan Guru Besar, FIA-Unibraw Malang.
- , 2001, Budaya Organisasi, Penerbit Rineka Cipta Jakarta.

Ruky S Achmad, 2002, Sistem Manajemen Kinerja, Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima, PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

Sumhudi Aslam M, 2000, Komposisi Disain Riset, Cetakan Ketiga Penerbit CV. Ramadhani, Jakarta.

Sugiyono, 2000, Metode Penelitian Bisnis, CV Alfabeta Bandung

Singarimbun Masri dan Efendy Sofyan, 2002, Metode Penelitian Survey, LP3S, Jakarta.

Suyadi Prawirosentono, 2000, Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas, BPFE Yogyakarta

Tampubolon Manahan P, Dr, 2004, Perilaku Keorganisasian (Organizational Behavior), Ghalia Indoensia, Jakarta.