

PENTINGNYA PENGHAYATAN BUDAYA PERUSAHAAN DALAM USAHA MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

Antonius Atosökhi Gea¹

ABSTRACT

Company culture can help the company to gain the succes that is wanted by the company. To be able to use the company culture maximally, company need to grow the equal value on every employee. Togetherness in following the same culture or value, can create unity and confident on every employee. When that happen, it will create a good and healthy working environment. Those environment can build a high creativity and commitment from the employee, so in the end they are able to fix the working performance and accomodate many changes in the company on to positive direction.

Keywords: *culture, company, work, employee*

ABSTRAK

Budaya perusahaan dapat membantu perusahaan meraih sukses yang diinginkannya. Untuk dapat memanfaatkan budaya perusahaan dengan maksimal, perusahaan perlu menanamkan nilai yang sama pada setiap karyawannya. Kebersamaan dalam menganut budaya atau nilai yang sama menciptakan rasa kesatuan dan percaya dari masing-masing karyawan. Bila hal itu telah terjadi maka akan tercipta lingkungan kerja yang baik dan sehat. Lingkungan seperti itu dapat membangun kreativitas dan komitmen yang tinggi dari para karyawan sehingga pada akhirnya mereka mampu memperbaiki kinerja serta mengakomodasi berbagai perubahan dalam perusahaan ke arah yang positif.

Kata kunci: *budaya, perusahaan, kerja, karyawan*

¹ Manager Character Building Development Center, Universitas Bina Nusantara

PENDAHULUAN

Kalau kita mendengar kata budaya maka pikiran kita akan terarah pada hal yang berkaitan dengan kekhasan suatu masyarakat atau kelompok penduduk tertentu. Hal yang khas itu berkaitan dengan cara berlaku, kepercayaan, pikiran, sikap, dan kegiatan manusia (beserta hasilnya). Ciri-ciri tersebut memiliki pola tertentu yang berkembang dan terpelihara dengan baik dalam suatu kelompok masyarakat. Dengan adanya ciri-ciri khas tersebut maka suatu masyarakat dapat dibedakan dengan masyarakat yang lain. Suatu kelompok organisasi juga memiliki budaya sendiri, bukan hanya sekedar untuk membedakan satu organisasi dengan organisasi lain, melainkan juga langsung dikaitkan dengan pencapaian tujuan organisasi itu. Perusahaan, sebagai salah satu bentuk organisasi, memiliki budaya tersendiri yang disebut budaya perusahaan yang dikembangkan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Budaya perusahaan berperan sangat besar dalam peningkatan kinerja para karyawan. Suatu budaya yang baik dapat mengarahkan, mengikat, dan memotivasi setiap individu yang terlibat di dalamnya, untuk bersama-sama berusaha menciptakan suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

Budaya perusahaan mampu memberi arah bagi kelangsungan hidup perusahaan dan memberi suatu identitas khas baginya. Agar hal itu betul-betul dapat terjadi, perlu budaya perusahaan disosialisasikan dengan baik sehingga dapat terinternalisasi dalam diri para anggotanya. Untuk maksud tersebut, para pemimpin perusahaan memainkan peran sangat penting, baik dalam menanamkan pemahaman dan persepsi yang sama tentang budaya tersebut terhadap setiap anggotanya, maupun dalam memberi keteladanan dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang sama seperti budaya yang dimiliki perusahaan tersebut. Hal yang diharapkan pada akhirnya adalah agar setiap individu dalam perusahaan dapat menghayati budaya perusahaan yang merupakan identitas khas mereka sebagai anggota dari suatu kelompok. Budaya perusahaan sudah sungguh-sungguh terbentuk ketika perusahaan itu sudah dapat dibedakan dengan perusahaan lain yang dapat dilihat dari bagaimana para pimpinan dan seluruh anggotanya bekerja dan berinteraksi yang akan mendorong mereka pada pencapaian tujuan yang jelas dari perusahaan. Semakin budaya perusahaan dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan, demi kelangsungan dan tercapainya tujuan perusahaan maka budaya tersebut dianggap sebagai budaya perusahaan yang baik, budaya kuat dalam arti yang sebenarnya.

PEMBAHASAN

Pengertian Budaya Organisasi

Apa itu budaya organisasi, lebih mudah mengalaminya daripada merumuskannya dengan kata-kata. Webster's Dictionary memberi definisi singkat sebagai "*Behavior typical of a group or class*", yang kemudian dikomentari lebih lanjut oleh Piti Sithi Amnuai (CEO Bangkok Bank) "*... it is the manifestation of group values revealed in the common behavior pattern of the members of the group. This is (culture) exists where a group of people can be identified as having common objectives and a common history*"². Sedangkan menurut Piti Sithi Amnuai sendiri, secara umum budaya organisasi dapat diartikan sebagai "*A set of basic assumptions and belief that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration*"³. Dari rumusan itu terlihat bahwa budaya organisasi atau perusahaan bukanlah yang terbentuk sekali jadi, melainkan terbentuk dari pengalaman dalam upaya organisasi mengatasi berbagai masalah yang dihadapinya, baik masalah internal maupun eksternal.

Walau demikian, budaya organisasi atau perusahaan tidak dapat dilepaskan dari keyakinan dasar yang dimiliki oleh pendiri organisasi, dan hal itu menjadi landasan dari perjalanan suatu organisasi. Hal itu sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sithi-Amnuai sendiri bahwa *corporate culture* sebagai "*A set of beliefs derived mainly from the founder of the corporation*". *The founder* adalah satu-satunya peletak dasar, pengemudi, dan pemberi arah. *This set of beliefs is modified and refined by each subsequent leader*⁴. Seyogyanya pendiri suatu perusahaan sudah memiliki suatu keyakinan tertentu yang menjadi dasar dan sekaligus arah dari suatu perusahaan, yang dalam perjalanannya, bahkan harus dimodifikasi oleh pemimpin berikutnya dari perusahaan itu, supaya dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan.

Seorang CEO Starbucks, Howard Schult, memberikan pengertian lain tentang budaya organisasi sebagai "Kebiasaan kerja seluruh manajemen dan karyawan suatu perusahaan yang telah diterima sebagai standar perilaku kerja, serta membuat mereka terikat secara emosional kepada perusahaan"⁵. Disini tampak bahwa budaya organisasi atau perusahaan merupakan pola perilaku bersama sebagai anggota perusahaan yang mempersatukan setiap anggota yang ada dalam perusahaan, sekaligus sebagai pengarah bagi tercapainya suatu tujuan organisasi. Dengan memperhatikan rumusan yang ada, kita dapat katakan bahwa budaya organisasi atau perusahaan merupakan serangkaian nilai yang dianut cukup dalam, sikap dan kebiasaan kerja seluruh anggota yang dibakukan serta diterima sebagai standar perilaku dan kinerja dalam rangka pencapaian sasaran dan hasil yang telah direncanakan. Dengan demikian, budaya organisasi atau perusahaan merupakan satu unsur terpenting dalam perusahaan yang hakikatnya mengarah pada perilaku yang dianggap tepat, mengikat, dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya.

Proses Terbentuknya Budaya Perusahaan

Peran Penting Pendiri

Pendiri memiliki peran yang sangat besar bagi awal terbentuknya budaya organisasi, karena bagaimana visi dan misi organisasi yang bersangkutan tidak terlepas pada bagaimana nilai pendiri tersebut. Pada akhirnya, nilai tersebut harus diaktualisasikan dan menjadi nafas bagi organisasi yang ada. Jadi, awalnya dimulai oleh *the founder*. Dia harus menjadi *a man of vision; one whose horizon is not this year, next year, but rather 5, 10, 20, or even 100 years in the future*⁶. Dia tahu sasaran apa yang mau dicapai dan sangat yakin bahwa dia tahu jalan/cara yang terbaik untuk mencapainya. Dari pengalaman masa lalunya, dia membangun rentetan nilai di atas mana filosofi usaha/kerjanya diletakkan. Dia juga mengomunikasikan hal itu kepada orang-orangnya, terutama dengan cara *teach by example*, melalui reaksi/tanggapannya terhadap situasi, melalui peri hidupnya dan tindakan pribadinya. Dia menjadi *embodiment of values and beliefs* terhadap para anggotanya.

Untuk dapat lebih efektif diterima dan diadopsi oleh seluruh anggota (meresap di dalam pikiran, perasaan, dan perilaku kelompok), *the founder/leader* harus punya kharisma. Dan secara eksplisit hal itu diteruskan/dikomunikasikan/ dilembagakan melalui program orientasi, khususnya bagi para anggota baru. Jadi, pada pertama kali budaya suatu organisasi atau perusahaan diturunkan dari filsafat pendirinya, selanjutnya budaya mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Selanjutnya, tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik oleh semua anggota yang terlibat dalam perusahaan itu. Bagaimana karyawan harus menginternalisasikan budaya organisasinya akan tergantung juga pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai karyawan baru dengan nilai organisasi.

Budaya Kuat/Dominan

Budaya kuat adalah budaya organisasi ideal yang mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan, yakni mampu mempengaruhi intensitas perilaku. Hal itu dapat dibandingkan juga dengan rumusan lain yang mengatakan "*A strong culture is characterized by the organization's core values being intensely held, clearly ordered, and widely shared*"⁷. Jadi, budaya organisasi yang kuat adalah yang dipegang semakin intensif, semakin mendasar dan kukuh, semakin luas dianut, dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan. Semakin kuat suatu budaya, akan semakin kuat pengaruhnya terhadap lingkungan, termasuk pada perilaku manusia. Karena budaya organisasi berintikan nilai, nilai tersebut harus diaktualisasikan dan menjadi nafas bagi semua anggota organisasi yang ada. Bila anggota suatu organisasi mengembangkan persepsi dan pemahaman bersama terhadap nilai yang dianut, akan mempengaruhi kekuatan budaya organisasi itu.

Bila lingkungan organisasi itu dinamis, akan sering mengalami perubahan yang cepat. Di sini budaya yang telah berakar dari organisasi itu mungkin tidak cocok lagi. Atau dapat dikatakan juga bahwa dengan perubahan yang ada maka nilai bersama tidak cocok lagi dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi itu. Hal itu berarti, betapa pun kuatnya budaya organisasi, yang cocok untuk sejumlah situasi atau lingkungan, belum tentu cocok untuk situasi lain. Budaya kuat dapat saja menjadi penghalang terhadap perubahan ketika bisnis sudah tidak efektif lagi. Bagi banyak organisasi dengan budaya yang kuat, praktik yang mendorong ke sukses sebelumnya dapat mendorong ke kegagalan bila praktik itu tidak lagi dicocokkan dengan baik pada tuntutan kebutuhan lingkungan yang baru. Pada kondisi lingkungan tertentu, organisasi yang tidak memiliki budaya kuat malah menunjukkan kemampuan adaptasi yang cepat dengan lingkungan yang terus berubah. Kotter dan Heskett menarik simpulan bahwa hanya budaya organisasi yang mendukung organisasi untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkunganlah yang dapat menunjukkan kinerja yang tinggi⁸.

Suatu budaya dominan mengungkapkan nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi itu. Jadi, budaya suatu organisasi dikatakan sebagai budaya dominan karena memberi kepada organisasi itu kepribadian yang jelas berbeda dari organisasi lainnya. Budaya--dalam arti budaya dominan--merupakan keyakinan dasar yang melandasi dan mengarahkan segala keputusan penting kelompok atau organisasi. Intinya (*core culture*) menjadi pola perilaku bersama dari sebagian besar anggota kelompok. Jika organisasi tidak mempunyai budaya dominan dan hanya tersusun dari sangat banyak anak budaya, nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel independen akan sangat berkurang, karena tidak akan ada penafsiran yang seragam atas apa yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat. Dengan aspek "makna bersama" dari budaya, akan menjadikan budaya sebagai perangkat yang ampuh untuk memandu dan membentuk perilaku itu.

Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya akan mempengaruhi cara berpikir, sikap, dan perilaku seseorang. Dengan demikian, pemahaman budaya organisasi menjadi penting dan relevan, mengingat adanya keanekaragaman kebudayaan yang dibawa oleh karyawan ke dalam perusahaan. Itu sebabnya organisasi atau perusahaan perlu memiliki budaya yang khas perusahaan sendiri yang dapat memberi arah bagi setiap pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk melihat betapa pentingnya peran budaya dalam suatu organisasi, kita dapat memperhatikan hasil riset yang diselenggarakan oleh para konsultan manajemen McKinsey & CO untuk melancarkan strategi membantu perusahaan menarik dan mempertahankan para karyawan berbakat yang langka. McKinsey bertanya kepada para eksekutif puncak, apa yang telah memotivasi para karyawan mereka yang paling berbakat. Berikut ini cuplikan dari presentasi di antara 200 eksekutif puncak mengenai peringkat faktor yang mutlak esensial untuk memotivasi karyawan berbakat⁹.

| | |
|--|------|
| 1. Nilai-nilai budaya | 58 % |
| 2. Kebebasan otonomi | 56 % |
| 3. Tugas mengandung tantangan yang menggairahkan | 51 % |
| 4. Dikelola dengan baik | 50 % |
| 5. Kopensasi keseluruhan yang tinggi | 23 % |
| 6. Misi yang mengilhami | 16 % |

Hasil riset tersebut menunjukkan bahwa nilai dalam budaya organisasi sangat mempengaruhi motivasi para anggota dalam bekerja. Hasil riset tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh pakar Harvard Business School, yaitu Prof. DR. John Kottler dan Prof. DR. Janes Heskett. Dari hasil penelitian mereka ternyata terdapat korelasi positif di antara penerapan budaya perusahaan dengan prestasi bisnis yang dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang cukup panjang¹⁰.

Supaya seseorang dapat menjalankan fungsinya secara efektif dalam suatu organisasi, seseorang perlu tahu bagaimana mengerjakan atau harus melakukan sesuatu, termasuk bagaimana berperilaku sebagai anggota organisasi, khususnya dalam lingkungan organisasinya. Dengan adanya budaya organisasi yang jelas maka seseorang dapat mengerti aturan main yang harus dijalankan, baik dalam mengerjakan tugasnya, maupun dalam berinteraksi dengan sesama anggota dalam organisasi. Ketidakragu-raguan dalam menjalani hal ini akan membawa peneguhan bagi seseorang yang membuatnya mengerti apa yang harus dan tidak boleh dilakukan. Dari titik pandang seorang karyawan, budaya memberitahu para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting.

Sosialisasi dan Internalisasi Budaya Organisasi

Sosialisasi Budaya Perusahaan

Pemimpin dapat mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi dengan cara sosialisasi. Perlu diingat juga bahwa tahap sosialisasi paling kritis adalah pada saat awal seseorang memasuki organisasi. Oleh karena itu, organisasi hendaknya selalu membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Inilah saat-saat organisasi berupaya membentuk orang yang dari luar menjadi anggota atau bagian darinya. Sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri dari 3 tahap, yakni *prakedatangan*, *perjumpaan*, dan *metamorfosis*. Tahap pertama meliputi semua pembelajaran yang terjadi sebelum seseorang anggota baru bergabung dengan suatu organisasi. Dalam tahap kedua, karyawan baru itu melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Dalam tahap ketiga, perubahan yang relatif tahan lama akan terjadi. Karyawan baru itu menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, dengan berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian diri pada nilai dan norma kelompok kerjanya¹¹.

Peran pemimpin, selain menyosialisasikan budaya organisasi, dia adalah model peran yang mendorong anggotanya untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi keyakinan, nilai yang ada dalam budaya organisasi. Dengan demikian, dapat dipahami bagaimana pemimpin memiliki pengaruh besar karena harus dapat bertindak sebagai model bagi terciptanya nilai yang ada. Jadi, pemimpin harus mampu memberikan visi dan misi atau arah yang jelas kemana organisasi akan dibawa sehingga pemimpin diharapkan dapat menciptakan budaya yang kondusif dalam organisasinya. Pendiri McDonald's, Ray Kroc, meninggal dalam tahun 1984. Akan tetapi, filsafatnya untuk memberikan kepada pelanggan tentang kualitas, layanan, kebersihan, dan nilai, dilestarikan pada pita rekaman. Para Manajer McDonald's di seluruh dunia mengetahui visi dan asas panduan Kroc pada salah satu pusat latihan dari lima Universitas Hamburger di Amerika Serikat, Jerman, Inggris, Jepang, dan Australia.

Internalisasi Budaya Perusahaan

Internalisasi budaya adalah proses menanamkan dan menumbuhkembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri (*self*) orang yang bersangkutan. Jika sosialisasi lebih ke samping (horizontal) dan lebih kuantitatif maka internalisasi lebih bersifat vertikal dan kualitatif¹². Penanaman dan penumbuhkembangan nilai tersebut dilakukan melalui berbagai didaktik-metodik pendidikan dan pengajaran, seperti pendidikan, pengarahan, indoktrinasi, *brain-washing*, dan lain sebagainya. Budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan harus diinternalisasikan kepada para anggota sehingga dapat diwujudkan dalam pola perilaku sehari-hari. Karyawan harus tahu bahwa dalam perusahaan ada budaya organisasi dan bahwa semua orang yang terlibat di dalamnya harus menghayati budaya organisasi tersebut. Jadi, suatu organisasi hanya akan dapat berjalan sesuai misinya sejauh nilai kebersamaan yang dimiliki sungguh-sungguh diinternalisasikan oleh setiap anggota organisasinya, dan budaya yang telah ada benar-benar menjadi pondasi bagi keberlangsungan hidup organisasi tersebut.

Bila budaya organisasi sudah dapat diterima dan dihayati oleh pekerja berarti ia telah menginternalisasikan norma dan nilai dari budaya organisasi itu, serta menghayati kesatuan dengan kelompok kerjanya serta seluruh komunitas organisasi. Budaya kuat akan semakin terbentuk manakala nilai inti dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas¹³. Makin banyak anggota yang menerima nilai inti, dan makin besar komitmen mereka pada nilai itu, makin kuatlah budaya tersebut. Beberapa karakteristik dari budaya organisasi yang sudah terinternalisasi dengan baik, dapat nampak jelas dalam diri para anggotanya¹⁴ sebagai berikut.

1. *It must be common*: pola tingkah laku yang diinginkan hadir dalam diri mayoritas anggota organisasi atau perusahaan. Umpamanya, sore hari mereka terlambat pulang karena harus menyelesaikan pekerjaan.
2. *It must be habitual*: seorang pelanggan datang di *counter*, pelayan menatapnya dengan senyum, sambil mengucapkan selamat pagi, siang, atau sore. Ketika pelanggan lain datang, si pelayan melakukan hal yang sama. Hal itu dilakukan selama seluruh hari, kepada setiap pelanggan yang datang.

3. *It is spontaneous*: teman sekerja yang sedang dalam kesulitan atau butuh pertolongan, temannya datang, secara spontan, memberikan bantuan, tanpa harus diminta lebih dahulu.
4. *It is a deeply-held conviction*: tanpa memperdebatkan lagi, semuanya yakin bahwa mereka adalah yang terbaik, dan bahwa mereka ingin mempertahankan dan meneruskan hal itu.
5. *It is visible*: setiap orang dalam kelompok atau perusahaan memiliki hubungan persaudaraan yang hangat, yang terungkap melalui senyuman, salam, mau mengambilkkan kursi, atau segelas minuman untuk temannya.

Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan maksud semacam itu membina kebersamaan, kesetiaan, dan komitmen pada organisasi. Selanjutnya, penghayatan yang baik terhadap budaya organisasi akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi itu. Perlu diperhatikan juga, agar karyawan, dalam memperlakukan budaya organisasi, hendaknya tidak dalam posisi menghakimi, tidak mengatakan bahwa budaya itu baik atau buruk. Sebaiknya kita hanya mengatakan bahwa budaya itu ada. Hal yang dikatakan terakhir ini terkait dengan kenyataan bahwa suatu budaya organisasi memiliki kekhasan tersendiri yang harus dilihat dan dinilai dari sudut pandang organisasi itu sendiri, dengan segala keunikannya.

PENUTUP

Budaya adalah satu set nilai, penuntun, kepercayaan, pengertian, norma, falsafah, etika, dan cara berpikir. Budaya yang ada di suatu lingkungan, sangat besar pengaruhnya terhadap pembentukan pribadi yang berada di dalam lingkungan tersebut. Keahlian, kreativitas, kecerdasan, maupun motivasi yang tinggi dari karyawan memang merupakan unsur kredibilitas yang harus dimiliki oleh karyawan agar perusahaan dapat mencapai sukses. Namun, unsur tersebut menjadi belum maksimal manfaatnya bila setiap karyawan belum memiliki satu budaya yang sama. Satu budaya yang sama maksudnya adalah sebuah pola pikir yang membuat mereka memiliki persepsi yang sama tentang nilai dan kepercayaan yang dapat membantu mereka untuk memahami tentang bagaimana seharusnya berperilaku kerja pada perusahaan dimana mereka bekerja.

Pada umumnya, perusahaan dunia yang sukses adalah perusahaan yang memiliki budaya kerja yang kuat. Terlepas dari nilai positif dan luhur yang terkandung dalam budaya yang berlaku, maksud budaya kerja yang kuat adalah seluruh komponen perusahaan mengamalkan nilai atau norma yang telah ditetapkan bersama sebagai sebuah budaya dengan komitmen yang tinggi, tanpa terkecuali. Namun, ketiadaan kata atau kalimat yang menegaskan mengenai budaya yang dianut perusahaan, menyulitkan para karyawan memahami budaya perusahaan. Untuk itu, perlu adanya sebuah pernyataan yang merupakan manifestasi dari budaya perusahaan yang mengungkapkan secara garis besar dalam pengertian spesifik mengenai tujuan perusahaan dan cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengungkapan budaya perusahaan ke dalam sebuah pernyataan dapat dilakukan melalui perumusan pernyataan visi dan misi. Hanya dengan kalimat singkat, pernyataan visi dan misi dapat menyiratkan nilai, etika, prinsip, tujuan, dan strategi perusahaan. Menuliskan pernyataan visi dan misi perusahaan adalah cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua karyawan dapat memahami budaya perusahaan dan mengimplementasikannya ke dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Tindakan sosialisasi dan internalisasi yang sungguh-sungguh dan meluas merupakan hal sangat urgen untuk dilakukan. Dengan demikian, pola perilaku, sikap, dan nilai yang ingin ditegakkan, dapat dilihat dan dirasakan oleh siapapun dalam organisasi atau perusahaan itu. Suasana tersebut bukan saja sekedar untuk membedakan organisasi atau perusahaan itu dengan organisasi atau perusahaan lainnya, melainkan juga merupakan hal sangat esensial bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan itu sendiri. Dari berbagai penelitian yang dilakukan sudah semakin jelas bahwa budaya perusahaan memiliki peranan penting dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para karyawan sehingga mengarahkan perusahaan kepada keberhasilan.

DAFTAR PUSTAKA

Lowney, Chris. 2005. *Heroic Leadership: "Praktik terbaik sebuah Perusahaan Berumur 450 Tahun yang Mengubah Dunia."* Alih bahasa Alfons Taryadi. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

Piti, Sithi-Amnuai MPD. *How to Build A Corporate Culture* (artikel lepas).

Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi* (Judul asli: *Organizational Behavior*, Alih bahasa: Dr. Hadyana Pujaatmaka). Edisi Ketujuh. Jilid 1. Jakarta: PT Prenhallindo.

_____. 1996. *Perilaku Organisasi* (Judul asli: *Organizational Behavior*, Alih bahasa: Dr. Hadyana Pujaatmaka). Edisi Ketujuh. Jilid 2. Jakarta: PT Prenhallindo.

Silalahi, Benett. 2004. *Corporate Culture and Performance Appraisal*. Jakarta: Yayasan Pendidikan Al. Hambra.

<http://www.aimsconsultants.com/html/article1.html>

Kutipan:

² Piti Sithi-Amnuai MPD, *How to Build A Corporate Culture* (artikel lepas), hlm. 8-9.

³ Loc. Cit.

⁴ Loc. Cit.

⁵ Prof. Dr. Benett Silalahi, Ph.D, *Corporate Culture & Performance Appraisal* (Jakarta: Yayasan Pendidikan Al. Hambra, 2004), hlm. 35.

⁶ Piti Sithi-Amnuai MPD, *How to Build A Corporate Culture*, *Op. Cit.* hlm. 10

⁷ Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta, Penerbit Rineka Cipta, 1997), hlm. 123

⁸ *Ibid.*, hlm. 124

⁹ Chris Lowney, *Heroic Leadership : "Praktik terbaik sebuah Perusahaan berumur 450 tahun yang mengubah dunia"*, alih bahasa Alfons Taryadi, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005, hlm. 341.

¹⁰ <http://www.aimsconsultants.com/html/article1.html>

¹¹ J. Marchese, dalam dalam Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, *Ibid*, hlm. 295.

¹² Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, *Op. Cit.*, hlm. 83.

¹³ Y. Wiener, dalam Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, *Op. Cit.*, hlm. 294

¹⁴ Piti Sithi Amnuai, *How to Build A Corporate Culture*, *Op. Cit.*, hlm. 10