

PERSPEKTIF TEORI PERILAKU ORGANISASI PADA ERA MILENIUM KETIGA

K a s i d i n
STIE "AUB" Surakarta

Abstract

Organization and management is produced by history, social reality and location, so individual group, and structural influence to organizational behavior. As historical production that an organization continually evaluate in problematic of human being at any events in value to social situation and organization location.

The key of successful organization is a human resources management such as work hard, creativity, and quality minded. So an organization performance management in third millennium era needs knowledge and understanding management which involve to environmental changes of business for reacting accurately. Many firm reform the business strategy which market base oriented and evaluate intensively of the internal business competency.

The increment needs for excellent quality and performance can we see on empirical supportings at UK Cooperative Bank, SIA, Baxter Int'l, SQC Indonesia, New BRI etc.

On government level in USA, show with award, AA 1000 stakeholder framework, performance management system. The mission of business is not only on profit oriented, but also to develop in creation and value adding for stakeholder. Internalization of corporate culture fought to minimize deviation adapt to unpredictable situation.

Keyword : Performance of organization in third millennium era.

I. PENDAHULUAN

Menurut Stephen P. Robbins-Timothy A Judge (2008:1) Perilaku Organisasi (PO) adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam suatu organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan sebuah organisasi. Perilaku Organisasi berfokus pada cara meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absen tanpa ijin, perputaran karyawan, perilaku menyimpang di tempat kerja dan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi dan kepuasan kerja.

Menurut Prof. Dr. Hj. Widji Astuti (PP 2010:2) Manajemen dan organisasi adalah produk dari sejarah, keadaan sosial, dan tempat kejadian. Dari produk sejarah kita dapat memahami evolusi teori manajemen dalam arti bagaimana manusia berkecimpung dengan masalah sehubungan pada waktu tertentu dalam sejarah.

Kita dapat belajar dari percobaan dan kesalahan dari mereka yang telah mendahului kita dalam mengendalikan nasib organisasi formal.

Menurut Jhon M. Ivancevich et al (2006:27) Kunci keberhasilan organisasi adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang mau bekerja keras, berfikir secara kreatif dan berkinerja secara unggul, memberi penghargaan, memberi semangat dan memelihara SDM secara berkala dan berarti adalah sesuatu yang penting.

Mengelola kinerja organisasi dalam Milenium Ketiga (abad 21) membutuhkan pemahaman dan pengetahuan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan dunia usaha yang membutuhkan respon yang tepat dari perusahaan. Sistem manajemen kinerja konvensional yang hanya berdasarkan pada laporan finansial sudah tidak memadai. Berubahnya orientasi dan fokus yang harus dilakukan perusahaan sebagai respon terhadap tuntutan stakeholder (pelanggan, pemasok, karyawan, masyarakat, pemodal dan pemerintah).

Dibutuhkan sistem baru bagi pengelolaan kinerja perusahaan dalam konteks universal maupun dalam lingkungan pengelolaan perusahaan domestik.

Menurut DR. Abdul Manan (Hand Out:18), bahwa kecenderungan pemikiran manajemen dewasa ini (era milenium ketiga) adalah komitmen pada kualitas, manajemen Jepang dan performance excellent. Akselerasi perkembangannya berubah semakin cepat dalam "contact" dimensi waktu, dengan situasi yang dinamis dalam persaingan global, sehingga membutuhkan inovasi terus menerus pada pola manajemen organisasi yang tepat untuk beradaptasi dan memenangkan persaingan dalam lingkungan yang terus semakin cepat perkembangannya. Semua organisasi terus mendapatkan tekanan untuk dapat melayani kebutuhan konsumen lebih baik dan memproduksi barang dengan kualitas terbaik dengan SDM yang baik.

Pada umumnya kita dapat menggeneralisasikan perilaku manusia dan sebagai hasil generalisasi kita benar, tetapi tak sedikit juga yang keliru. Perilaku Organisasi menggunakan studi sistematis untuk meningkatkan prediksi perilaku yang hanya berdasarkan intuisi. Karena perilaku manusia berbeda-beda, kita harus menempatkan Perilaku Organisasi dalam kerangka kerja kontingensi, menggunakan variabel situasional untuk meninjau hubungan-hubungan sebab dan akibat.

Perilaku Organisasi menyediakan banyak tantangan sekaligus peluang bagi para manajer, persoalannya bagaimana meningkatkan keahlian manajer dalam menangkap peluang yang tersedia, dari perilaku organisasi yang menghargai perbedaan namun memberi kontribusi membantu manajer melihat manfaat dari keragaman angkatan kerja dan praktik yang mungkin perlu diubah ketika bekerja di negara yang berbeda-beda. Oleh karena itu diperlukan sejumlah disiplin yang dapat memberi kontribusi pada peningkatan kapasitas manajer seperti antropologi, psikologi dan sosiologi.

Menurut Jhon M. Ivancevich et al (2006:27), bahwa perilaku karyawan merupakan kunci dalam mencapai efektivitas. Orang berperilaku dengan cara-cara yang dapat maupun yang tidak diramalkan. Setiap orang memiliki perilaku yang unik. Manajer harus mengamati, merespon dan menghadapi serangkaian pola perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan.

Situasi krisis yang berlarut dapat mempengaruhi perilaku karyawan terhadap kinerja organisasi perusahaan, walaupun nilai-nilai perusahaan secara eksplisit mengarah pada produktivitas yang lebih baik, tetapi kinerja organisasi perusahaan dapat turun oleh karena faktor lain. Diduga masalah yang mungkin terjadi adalah kesenjangan nilai antara kenyataan dan tindakan. Perbedaan nilai-nilai budaya organisasi cenderung dapat mengakibatkan adanya keberagaman perilaku dan praktek manajemen organisasi.

Dalam arus perubahan yang semakin cepat, satu-satunya yang tetap abadi dalam organisasi saat ini adalah perubahan itu sendiri, oleh karena itu para karyawan memerlukan "values" untuk membantu mendorong, mengarahkan tindakan dan perilaku mereka di tempat kerja. Dalam organisasi yang diberdayakan (revitalisasi), ketetapan nilai yang ditetapkan akan memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan. Diduga jika organisasi mempunyai formulasi nilai-nilai yang kuat, maka para karyawan akan bekerja bersama menuju pada sasaran bersama (komitmen).

Menurut Fandy Tjiptono (2005:118) intensitas persaingan saat ini berskala global menuntut pergeseran dasar dalam organisasi bisnis, misi dasar situasi bisnis tidak lagi berupa laba, melainkan penciptaan dan penambahan nilai, oleh karena itu laba lebih merupakan akibat ketimbang tujuan.

II. PERMASALAHAN

Dari uraian di atas permasalahannya adalah perilaku organisasi seperti apa yang

dapat terus mengantisipasi dan beradaptasi sekaligus memenangkan persaingan dari kompleksitas dimensi permasalahan yang dihadapi untuk meraih kinerja yang baik dan berkelanjutan.

III. KERANGKA KERJA TEORI

Menurut DR. Abdul Manan (Hand Out : 17) bahwa pendekatan modern dalam manajemen tidak lepas dari pemikiran pendekatan klasik, Sumber Daya Manusia (SDM) maupun kuantitatif. Pendekatan modern mengatakan tidak satupun teori atau model yang bisa diterapkan secara universal dalam segala situasi atau yang satu meniadakan yang lain. Pandangan modern mencari bentuk untuk menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan yang dinamis. Karena manusia merupakan makhluk yang unik, sangat rumit dan gampang berubah menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan pengaruh lingkungan. Namun manusia memiliki bakat dan kemampuan yang dapat dikembangkan.

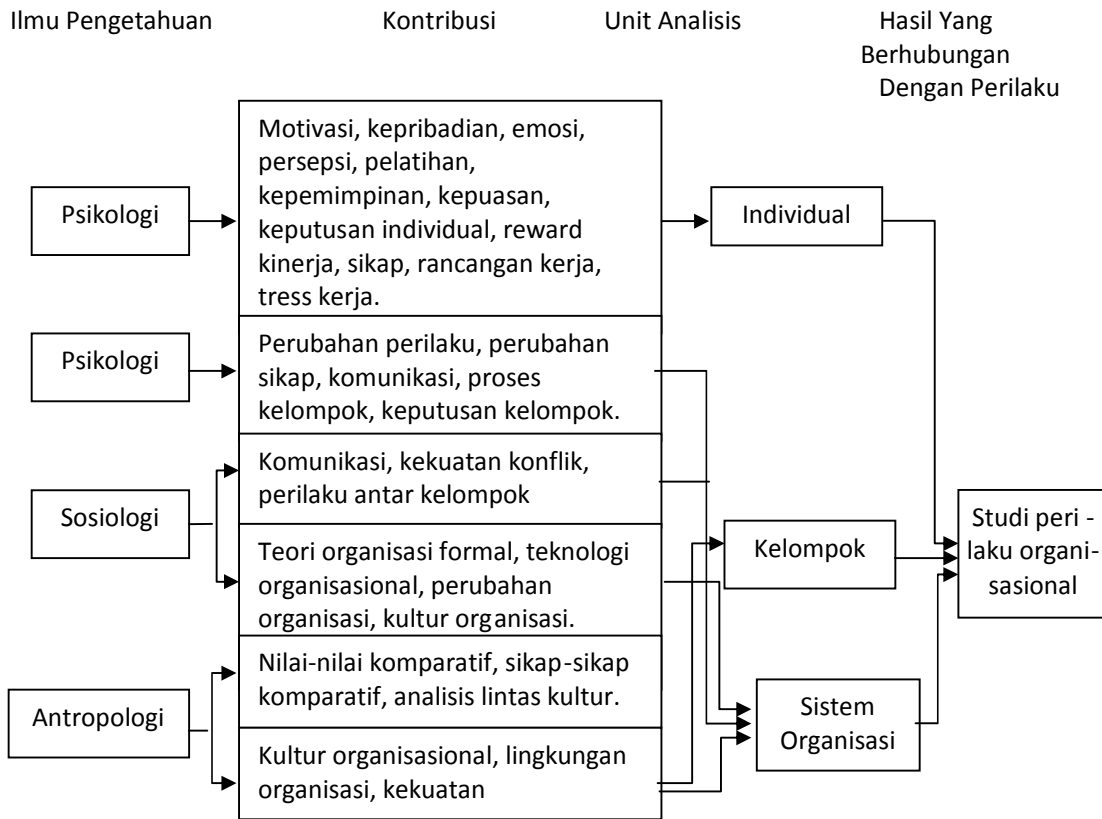
Dari perbedaan (keunikan dan kerumitan) yang beragam bagaimana strategi manajerial memberikan kesempatan kepada mereka untuk dapat memenuhi kebutuhan baik organisasi maupun individu-individu sebagai karyawan melalui proses atau sistem yang terjadi secara dinamis. Landasan utama pada pendekatan modern menggunakan pandangan sistem (The sistem view) tentang organisasi serta contingency thinking (pemikiran kontingency).

"The system view, dimana sistem diartikan sebagai kumpulan bagian-bagian yang saling berhubungan yang secara bersama-sama mencapai tujuan. Suatu sub sistem merupakan bagian kecil dari suatu sistem yang lebih besar. Sedangkan "contingency thinking" berusaha untuk menyesuaikan antara tanggapan manajerial dengan peluang dan permasalahan yang ada dalam berbagai macam situasi terutama yang disebabkan oleh perbedaan dalam lingkungan serta perbedaan dalam

individu. Pendekatan kontingensi ini bukan mencari cara-cara yang terbaik untuk mengatasi situasi tersebut, melainkan pemikiran kontingensi berusaha membantu manajer untuk dapat memahami perbedaan-perbedaan situasional tersebut dan menanggapi dengan cara-cara yang tepat.

Menurut Prof. Dr. Hj. Widji Astuti (HO) dalam perspektif manajemen organisasi era milenium ketiga esensinya meliputi : reengineering, value based management, value chain, management change, knowledge management. Menurut SP. Robbin at al (2008:11) Perilaku Organisasi menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok dan pengaruh dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja secara lebih efektif. Perilaku Organisasi merupakan studi tentang apa yang dilakukan individu dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga hal yang terkait adalah situasi perilaku mereka dalam pekerjaan, kerja, absen, turn over, produktivitas, kinerja manusia, dan manajemen. Cakupan Perilaku Organisasi meliputi motivasi, kepemimpinan, komunikasi antar personal, struktur dan proses kelompok, pembelajaran, persepsi dan pengembangan sikap, proses perubahan, konflik, rancangan kerja, dan stres kerja.

Menurut JM. Invancerich (2006:10) perilaku organisasi telah ber-evolusi dari berbagai disiplin dan didefinisikan sebagai studi perilaku, sikap dan kinerja manusia dalam suatu lingkungan organisasi didasarkan pada teori, metode dan prinsip dari berbagai disiplin seperti psikologi, sosiologi, ilmu politik, dan antropologi budaya untuk mempelajari individu, nilai kapasitas belajar, dan tindakan bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara total, menganalisis dampak lingkungan eksternal terhadap organisasi dan SDM, misi, tujuan dan strategi organisasi. Kontribusi psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, ilmu politik sebagai berikut :



Psikologi merupakan ilmu pengetahuan untuk mengukur, menjelaskan dan mengubah perilaku manusia, fokusnya mempelajari perilaku individu. Sekarang ilmu ini memberi kontribusi untuk pemahaman tentang persepsi, kepribadian, emosi, pelatihan, efektifitas kepemimpinan, kebutuhan dan kekuatan motivasi, kepuasan kerja, proses pembuatan keputusan, penghargaan kinerja, ukuran sikap, teknik seleksi karyawan, rancangan kerja, stres kerja.

Sosiologi mempelajari manusia dengan lingkungan sosial dan kultur mereka, kontribusinya untuk Perilaku Organisasi melalui studi tentang perilaku kelompok dalam organisasi, terutama untuk organisasi formal dan kompleks, yang meliputi budaya organisasi, struktur dan teori organisasi formal, teknologi organisasi, komunikasi dan konflik.

Psikologi sosial berfokus pada pengaruh seseorang terhadap individu lainnya, kajiannya tentang perubahan cara

menerapkan dan mengurangi hambatan terhadap penerimaannya. Kontribusinya dalam bidang pengukuran, pemahaman, dan perubahan sikap, pola komunikasi dan pembangunan kepercayaan, tentang perilaku kekuatan dan konflik kelompok.

Antropologi merupakan studi kemasyarakatan untuk mempelajari manusia dan kegiatannya untuk membantu memahami nilai-nilai fundamental, sikap dan perilaku diantara individu di negara dan dalam organisasi yang berbeda-beda. Kajiannya meliputi budaya organisasi, lingkungan organisasi, dan perbedaan dalam budaya bangsa.

Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi

Memasuki milenium ketiga, meningkatnya tekanan kompetisi global mengharuskan karyawan (SDM) lebih fleksibel dan belajar mengantisipasi, beradaptasi dan menanggulangi perubahan yang cepat. Tekanan kompetisi telah mendedepankan tantangan untuk bekerja

dengan dan mengatur individu selama waktu yang tidak pasti. Organisasi tidak lagi dipisahkan oleh batas-batas rasional, dunia telah menjadi sebuah desa global, dalam prosesnya pekerjaan manajer mengalami perubahan. Manajer semakin sering mendapat tugas ke luar negeri, kemudian mengatur karyawan yang mempunyai kebutuhan, aspirasi dan sikap yang berbeda.

Jenis-jenis perbedaan meliputi aspek motivasi, komunikasi, budaya, geografi, agama, nilai, tingkat upah, keamanan, ras, gender.

Salah satu substansi pada era milenium ketiga, yaitu value based management, manajemen berbasis nilai menurut Dr. Abdul Manan (Hand Out:38), para karyawan memerlukan nilai untuk membantu mengarahkan tindakan dan perilaku mereka di tengah kerja. Dalam pemberdayaan organisasi perusahaan, "nilai" memberikan "pedoman bagi pengambilan keputusan". Jika perusahaan mempunyai nilai yang kuat maka karyawan akan bekerja sama menuju pada sasaran bersama. (Komitmen pada nilai bersama).

Menurut JM. Ivancerich (2006:10), pentingnya mempelajari perilaku organisasi diilustrasikan oleh sejumlah poin penting seperti : 1. Perilaku Organisasi merupakan suatu cara berfikir, 2. Perilaku Organisasi adalah multidisiplin, 3. Terdapat orientasi humanistik yang tampak jelas dalam Perilaku Organisasi, 4. Bidang Perilaku Organisasi berorientasi kinerja, 5. Bidang Perilaku Organisasi sangat bergantung pada peran metode ilmiah, 6. Bidang Perilaku Organisasi memiliki orientasi penerapan yang jelas.

Pemimpin dalam Perilaku Organisasi tertantang oleh banyak perubahan yang muncul dari dalam dan luar institusi, seperti transformasi, keragaman budaya, persaingan global dan reengineering yang menghendaki kinerja pemimpin secara efektif dalam dunia yang berubah. Konsumen mengharapkan organisasi responsif terhadap kebutuhan mereka yang mempertimbangkan total nilai dari

suatu komoditas, dan ada saat yang sama nilai dari suatu komoditas, dan pada saat yang sama pemimpin menghadapi meningkatnya keragaman tenaga kerja.

Membangun Perilaku Organisasi yang relevan dengan cara milenium ketiga komponen-komponennya. Meliputi studi mengenai lingkungan, pengaruh individu dan interpersonal, kelompok, struktur umum dan perancangan proses. Dalam lingkungan organisasi aspek yang dikaji meliputi individu dalam organisasi, karakteristik individu, motivasi individu, penghargaan, karena kinerja individu (karakter, motivasi, penghargaan) merupakan pondasi kinerja organisasi.

Perilaku kelompok dan pengaruh interpersonal juga merupakan tekanan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Perilaku kelompok terbentuk karena tindakan manajerial dan juga karena usaha individu. Manajer membentuk kelompok kerja untuk melaksanakan tugas/pekerjaan yang dibebankan di antara kelompok dapat bekerjasama maupun bersaing, bila bersaing dapat berdampak konflik, dan konflik juga dapat positif maupun negatif. Oleh karena itu dibutuhkan skill untuk mengelola konflik agar dapat menekan eksese negatif dan mendorong dampak positif.

Proses organisasi menyertai kehidupan organisasi dengan aspek kajian meliputi : proses komunikasi, proses pengambilan keputusan, proses kepemimpinan. Kelangsungan organisasi juga bergantung kemampuan pemimpin untuk menerima, mengirim dan menindaklanjuti informasi-informasi mengintegrasikan aktivitas internal organisasi dan aktivitas organisasi dengan permintaan eksternal. Kualitas keputusan dalam organisasi bergantung pada ketepatan pilihan tujuan dan identifikasi cara pencapaian.

Kepemimpinan yang efektif bergantung pada sifat dan perilaku tertentu. Ada pendapat yang menyatakan gaya kepemimpinan efektif untuk semua situasi, ada pula yang menyatakan tiap situasi memerlukan gaya kepemimpinan yang spesifik.

Struktur organisasi juga mempengaruhi efektivitas kerja organisasi, karena a bagan, konfigurasi posisi, tugas dan garis otoritas antar bagian organisasi dapat mendorong efektivitas organisasi, dari sini pemimpin mengembangkan fungsi lebih efektif dengan membuat perubahan organisasi untuk memperbaiki kinerja individu, kelompok dan organisasi. Usaha terpusat, terencana dan evaluatif untuk memperbaiki fungsi organisasi memiliki potensi besar untuk berhasil.

Menurut JM. Ivancerich (2006:13), efektivitas organisasi merupakan suatu konsep menyeluruh yang menyertakan sejumlah konsep komponen, yaitu konsep sistem dan dimensi waktu. Dalam teori sistem : 1) kriteria efektivitas harus merefleksikan keseluruhan siklus input-proses-output, 2) kriteria efektivitas harus merefleksikan hubungan antara organisasi dan lingkungan luarnya. Dimensi waktu yaitu ; jangka pendek, menengah, panjang sebagai berikut:

Jangka pendek	Jangka menengah	Jangka panjang
Produktivitas	Kemampuan beradaptasi	Kelangsungan
Efisiensi	Efisiensi	
Kepuasan	Kepuasan	

Beberapa aspek yang dapat memperbaiki Efektivitas:

- Menyediakan kesempatan untuk pelatihan dan pembelajaran yang berkesinambungan.
- Menyebarkan informasi dengan karyawan
- Mendorong kemitraan antar departemen
- Menghubungkan kompensasi dengan kinerja
- Menghindari pemberhentian karyawan
- Menjadi teladan yang sportif
- Menghormati perbedaan antar karyawan
- Menjadi pendengar yang baik

kekuatan SDM, globalisasi, Keanekaragaman budaya, menciptakan perubahan, kontrak psikologis, antara pemberi kerja – pekerja, dan teknologi.

Kekuatan pertama dalam pekerjaan adalah kekuatan SDM. Cara karyawan (manajer, teknisi, specialist) bekerja, berfikir dan berperilaku menentukan arah dan keberhasilan Organisasi perusahaan. Kualitas pokok millennium ketiga yg diperlukan untuk menciptakan atmosfir kerja yang ideal dimulai dengan intelektual, motivasi moral kerjayg kuat, orientasi kelompok, dan perhatian yang baik terhadap karyawan.

Karakteristik yang dibawa individu ketika bergabung dengan organisasi adalah Kemampuan (intelektual, fisik), kesesuaian kemampuan dengan pekerjaan, karakteristik biografis (usia, gender, ras), masa jabatan, pembelajaran.

Untuk memahami karakteristik individu, asal usul, lingkungan yang berpengaruh terhadap perilaku, menurut JM Ivancevich (2006: 83), bahwa praktek organisasi manajemen yang efektif harus mengenali

IV. EMPIRICAL/ PRACTICE SUPPORT

1. Knowledge Management & Value Chain

Memasuki millennium ketiga, fenomena saling ketergantungan antara Transportasi, distribusi, komunikasi dan jaringan ekonomi melewati batas batas Negara harus dipahami dan dikelola bila ingin bersaing secara efektif.

Makin banyak organisasi yg menyadari hal ini dan berupaya mengadaptasi kapasitas manajerial untuk mencapai tujuan dg mengefektifkan

perbedaan perilaku individu yang dijadikan pertimbangan dalam mengelola perilaku organisasi. Oleh karena itu Manajer harus mengamati, mengenali, mempelajari hubungan antar variable yang mempengaruhi perilaku individu.

Manajer dapat mengambil keputusan yang optimal jika mengetahui sikap, persepsi, kemampuan mental karyawan dan variable lainnya yang saling berhubungan dan mengetahui setiap variable yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Perbedaan Individu Kepribadian

Persepsi

Kemampuan dan
Keterampilan

Sikap

Perilaku kerja
-Produktivitas
-Kreativitas
-Kinerja

Perilaku kerja karyawan dalam lingkungan pekerjaan meliputi: berbicara, mendengarkan, mencipta, mempelajari, menulis, meneliti, menempatkan, mempelajari, berimajinasi, bersosialisasi, sabotase. Keanekaragaman merujuk pada atribut yang membuat orang berbeda satu sama lain (usia, etnis, gender, atribut fisik, ras, orientasi seksual).

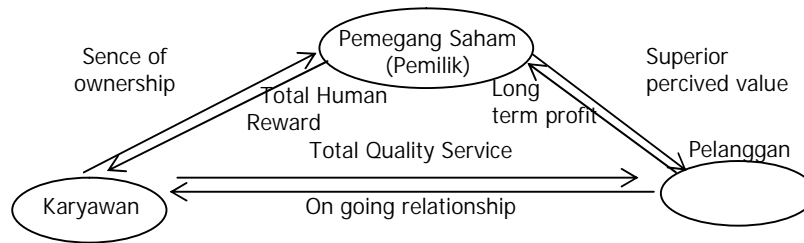
Akibat beragamnya karyawan yang berkembang dengan cepat menurut JM Ivancevich (2006:84) trend yang terjadi pada tenaga kerja USA dalam 10 tahun kedepan:

- 75% dari 20 juta pekerjaan baru di USA akan diisi oleh wanita dan kelompok minoritas
- Tenaga kerja yang berusia 55 tahun atau lebih tumbuh cepat
- Orang USA asal Asia, Amerika latin memasuki lapangan kerja dengan cepat
- Relatif wanita lebih banyak dari pada pria masuk lapangan kerja
- Orang dengan keterbatasan fisik bekerja & berkarir berarti.

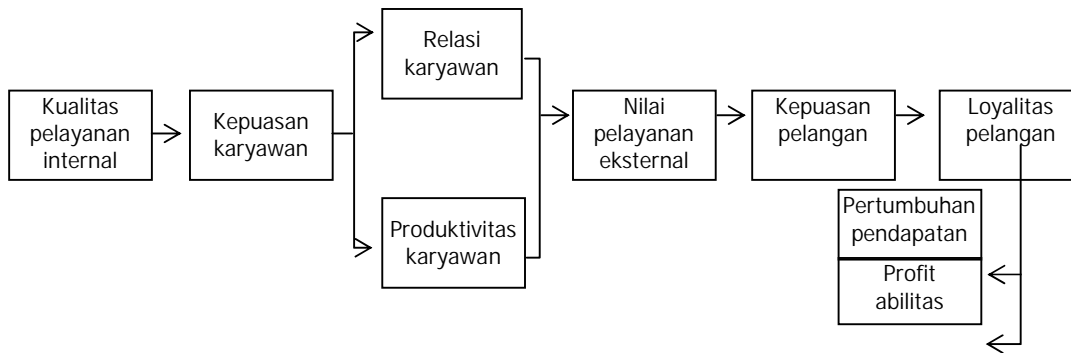
- Partisipasi bule dalam angkatan kerja turun dari 79% ke 69%

Menurut Fandy Tjiptono (2005: 118) pergeseran nilai dalam bisnis tidak lagi misi berdasarkan laba, melainkan berdasarkan penciptaan dan penambahan nilai (value creation and value adding) bagi pelanggan, sehingga laba lebih merupakan akibat/hasil ketimbang tujuan. Upaya menghasilkan laba melalui penciptaan nilai bisa dilakukan dengan cara :

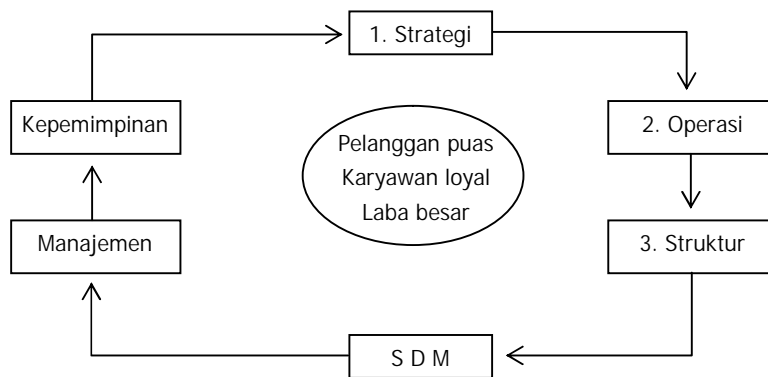
- Meningkatkan perolehan pelanggan (customer acquisition)
- Mempekerjakan karyawan yang lebih baik.
- Memberikan kompensasi yang lebih efektif (total human reward) kepada karyawan.
- Meningkatkan produktivitas karyawan.
- Memotivasi karyawan untuk menawarkan nilai kepada para pelanggan.
- Membangun investasi dan struktur kepemilikan yang lebih baik.



Sedangkan penambahan nilai mengandung arti penciptaan pelanggan yang puas, karyawan yang loyal, dan laba besar, di mana ketiga sasaran ini bisa tercapai bila organisasi benar-benar memahami keterkaitan pelanggan, karyawan, pemilik.



Proses Bisnis dan Organisasi



Tingkat persaingan perusahaan milenium tiga ini semakin ketat dengan diberlakukannya CAFTA, APEC, NAFTA, GATT, Uni Eropa dan sebagainya. Maka banyak perusahaan menata ulang strategik perusahaan yang didasarkan atas kebutuhan pasar internasional, membandingkan dengan perusahaan yang berkinerja

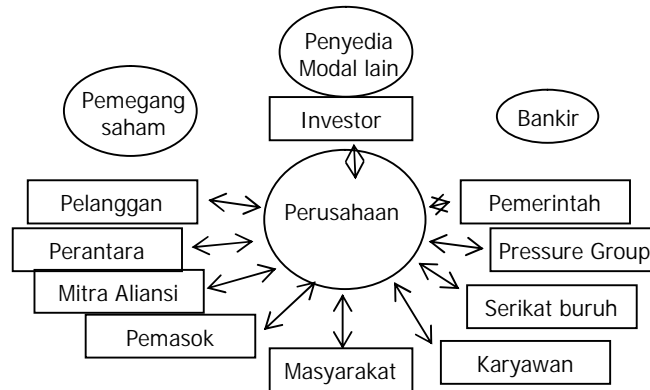
terbaik, dan melakukan evaluasi yang intens terhadap kompetensi internal perusahaan.

Menurut Darmawan W. (2006:2) untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja tersebut banyak perusahaan merasa sistem manajemen kinerja (SMK) saat ini yang didasarkan pada sistem pengukuran

finansial belum dapat mengakomodasi tuntutan persaingan, maka dibutuhkan SMK baru.

Menurut Dermawan Wibisono (2006:6) Saat ini dalam sebuah perusahaan terdapat hubungan antara berbagai pihak (stake holder) yaitu investor, karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah dan masya-

rakat yang mengalami perubahan substansial dan kompleks. Hubungan diantaranya harus diperkuat tergantung dari jenis industrinya, tetapi umumnya adalah antara organisasi dengan investor, pelanggan, karyawan, supplier, dan regulator sebagai berikut :



Ke depan hal terbaik untuk bertahan dan berhasil dalam jangka panjang, perusahaan harus mengetahui keinginan dan kebutuhan stakeholder dan berusaha memenuhi hal tersebut. Perubahan orientasi dan fokus kebutuhan dan keinginan yang tadinya hanya menjadi perhatian pemegang saham sekarang berkembang menjadi perhatian stakeholder. Sebagai contoh UK Cooperative Bank telah membuat sebuah laporan mengenai kinerja bisnisnya dibandingkan dengan harapan dari setiap stakeholder dalam sebuah laporan tahunan yang disebut Partnership Report. Berbagai pendekatan formal mulai dikembangkan guna menghasilkan bentuk laporan pertanggungjawaban yang standar, seperti yang dilakukan oleh Institute for Social and Ethical Accountability yang terlibat dalam penyusunan The Copenhagen Charter : A Guide to Stakeholder Reporting dan pengembangan AA1000 Stakeholder Reporting Framework. Kepuasan yang diberikan kepada

setiap stakeholder menjadi kata kunci bagi reputasi perusahaan dan pangsa pasarnya. Masing-masing unsur harus dapat memberi kontribusi sesuai dengan kapasitasnya.

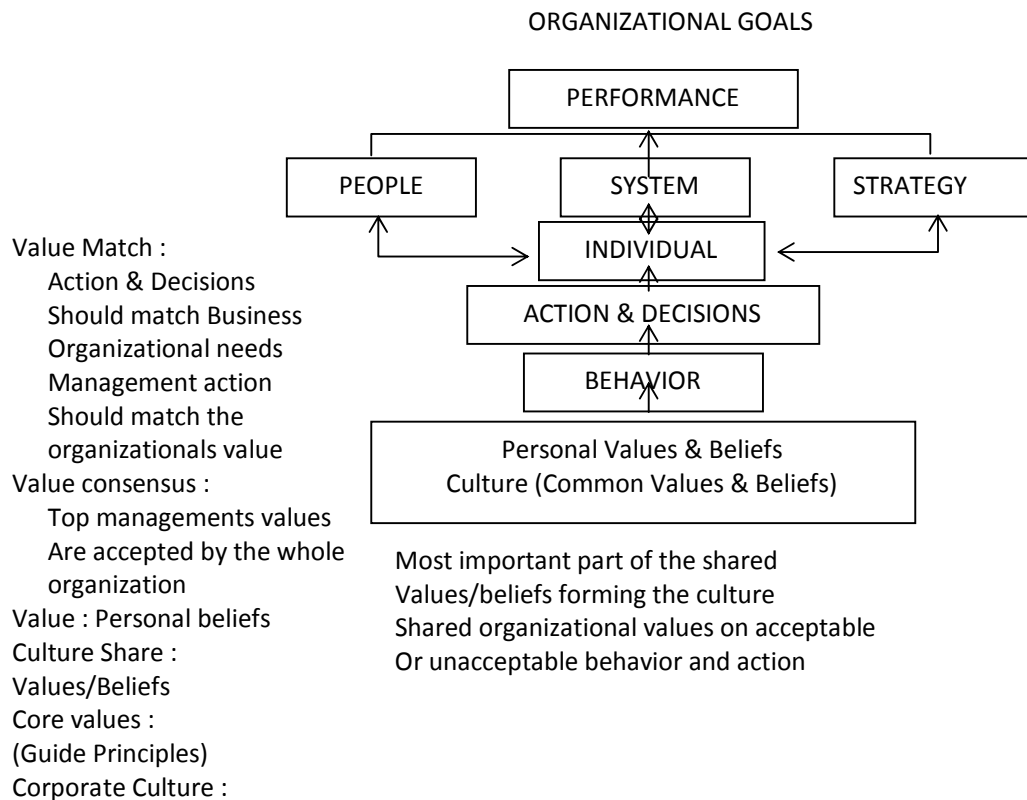
Untuk memenuhi semua permintaan/kepentingan stakeholder dalam kerangka SMK sering muncul masalah :

1. Perusahaan tak mampu menerjemahkan wants and needs dari stakeholder.
2. Ketidakcocokan antara wants and needs perusahaan dengan masing-masing stakeholder.
3. Ukuran kinerja tak sesuai dengan strategi, proses, kemampuan perusahaan dalam memenuhi wants and needs tersebut.

2. Value Based Management

Menurut Djokosantoso Mulyono (2004:41), Dampak budaya korporat terhadap kinerja dapat dilihat dari beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja tinggi seperti;

- a. Singapore Airlines (SIA), yang menekankan pada perubahan yang berkesinambungan, inovatif, dan menjadi terbaik.
- b. Baxter International memiliki budaya respect, responsiveness, result dan nilai-nilai yang tampak adalah bagaimana mereka berperilaku ke arah orang lain, kepada customer, pemegang saham, supplier, dan masyarakat (Putti, dkk. 1998).
- c. PT. Service Quality Centre Indonesia, hubungan antara budaya dan kinerja dalam upaya pencapaian produktivitas pelayanan sangatlah erat dalam mencapai tujuan organisasi (Jusi : 2001). Lebih jelasnya digambarkan sebagai berikut :



Dari contoh-contoh di atas menunjukkan peran budaya korporat (values) sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berwujud produktivitas pelayanan pada setiap bisnis/perusahaan. Internalisasi budaya korporat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan perusahaan.

Pemahaman karyawan terhadap seluruh nilai-nilai organisasi

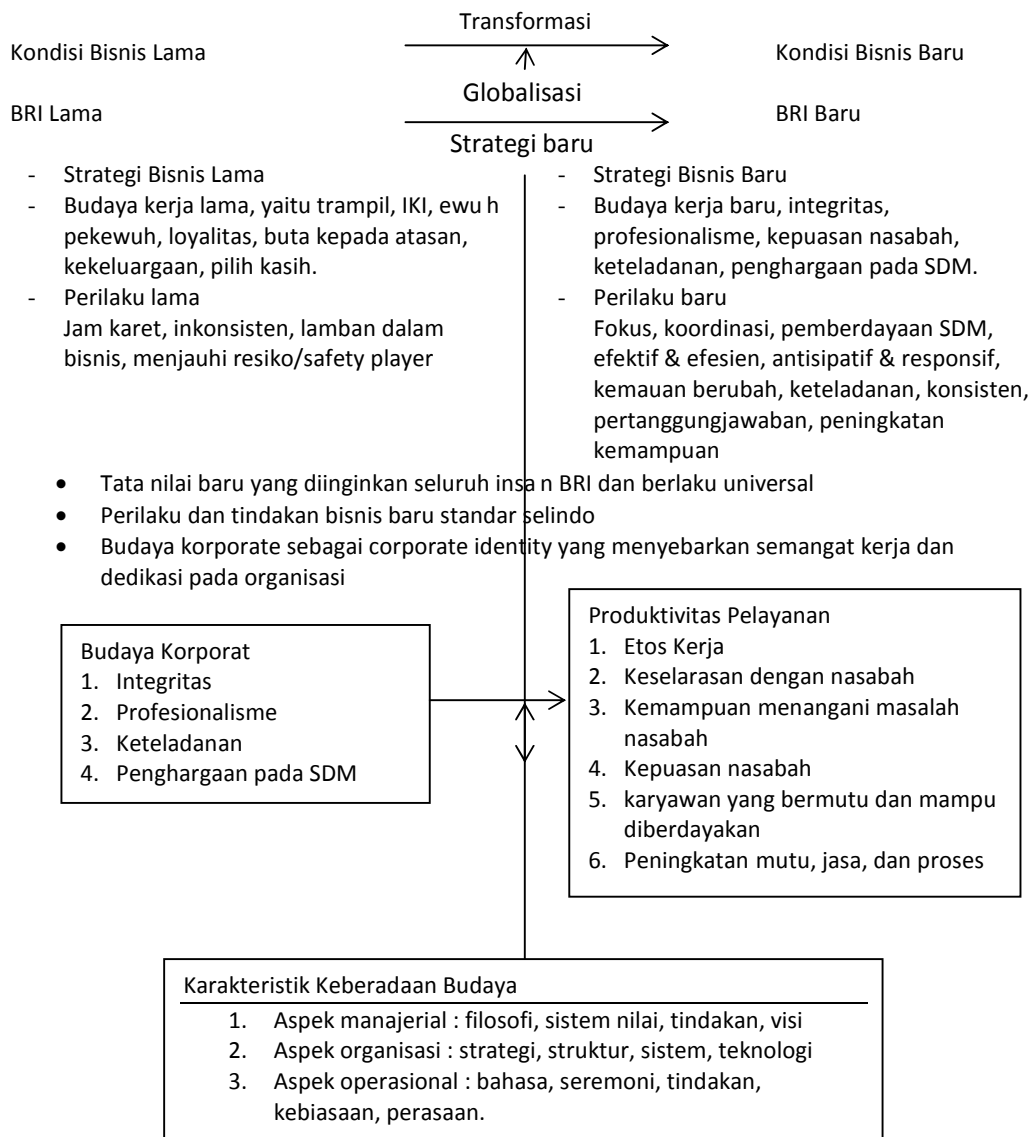
akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi, persepsi yang mendukung akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

Hubungan/pengaruh antara budaya korporat (values) dengan kinerja organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :



- d. Nilai-nilai dasar (Core Values) BRI
Setiap karyawan BRI diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan budaya kerja BRI, untuk itu semua karyawan BRI wajib menempa diri untuk menyamakan dan menyatukan keyakinan dan tekad agar dapat menerapkan sikap kerja yang sesuai dengan budaya

kerja yang berlandaskan nilai-nilai semangat kerja BRI yang baru yaitu integritas, profesionalisme, kepuasan nasabah, keteladanan, penghargaan pada SDM.
Proses penyempurnaan budaya korporat BRI sebagai berikut :



Management Change dan Reengineering
 Dalam kasus perubahan logo Pertamina, jenis perubahan yang terjadi adalah perubahan yang direncanakan karena perubahan tersebut telah dipersiapkan sejak 1967 saat terjadi krisis Pertamina. Peresmian perubahan logo tersebut bertepatan dengan adanya pergantian pimpinan. Melalui adanya perubahan logo tersebut, diharapkan mewujudkan sasaran tujuan baru yang dibawa dalam misinya.

a. Manajemen Perubahan

Untuk membuat logo baru, Pertamina mengeluarkan US\$ 225.000

untuk 30 aplikasi. Mulai desain logo kantor pusat, surat, map, kartu nama, stasiun pengisian bahan bakar, hingga truk pengangkut bensin. Pertamina mengaku tidak mengeluarkan biaya khusus untuk sosialisasi logo baru, baik ke kalangan internal maupun eksternal. "Sosialisasi eksternal bersamaan dengan iklan produk," kata Abadi Purnomo. Perubahan logo ini diharapkan dapat memacu kinerja, sehingga pendapatan Pertamina bisa naik 30% pada 2006.

Perubahan strategi yang dilakukan secara signifikan oleh Direksi PT. Pertamina (persero) dengan mengubah logo perusahaan dibarengi dengan menyuarakan semangat baru PT. Pertamina untuk mengubah budaya perusahaan (*corporate culture*) sehingga adaptif terhadap tantangan dunia bisnisnya. Budaya perusahaan yang coba dicanangkan PT. Pertamina adalah agar perusahaan memiliki semangat baru (*New Spirit Pertamina*) melalui Tata Nilai FIVE-M yang diharapkan akan berdampak pada kinerja perusahaan. Hal ini tentunya tidak akan tercapai jika tidak dimulai dari publik internal perusahaan, yang nantinya akan tercermin ke publik eksternal. Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik, maka harus dimulai dengan menciptakan motivasi kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Pemahaman terhadap Tata nilai FIVE-M sebagai budaya organisasi mempunyai pengaruh penting dan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan serta mempunyai kontribusi penting terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan.

Pertamina merupakan sebuah entitas bisnis yang memiliki kegiatan di bidang energi dan petrokimia yang memiliki Visi "Menjadi perusahaan yang unggul, maju, dan terpadang" dan Misi yaitu:

1. Melakukan usaha dalam bidang energi dan petrokimia serta usaha lain yang menunjang bisnis perusahaan.
2. Merupakan entitas bisnis yang dikelola secara profesional, kompetitif, dan berdasarkan tata nilai unggulan dan berorientasi laba.
3. Memberikan nilai tambah bagi pemegang saham, pelanggan, pekerja, dan masyarakat serta mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Tata nilai unggulan yang terdapat pada misi Pertamina adalah "Five- M" antara lain:

1. *Focus*, menggunakan secara optimum berbagai kompetensi perusahaan untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan.
2. *Integritas*, mampu mewujudkan komitmen ke dalam tindakan nyata.
3. *Visionary*, mengantisipasi lingkungan usaha yang berkembang saat ini maupun yang akan datang untuk dapat tumbuh dan berkembang.
4. *Excellence*, menampilkan yang terbaik dalam semua aspek pengelolaan usaha.
5. *Mutual respect*, menempatkan seluruh pihak yang terkait setara, dan sederajat dalam kegiatan usaha.

Logo baru Pertamina memiliki makna yang perlu diketahui oleh para pekerja Pertamina dan public pada umumnya, antara lain:

1. Elemen logo membentuk huruf "P" yang secara keseluruhan merupakan representasi bentuk panah yang melesat, dimaksudkan sebagai Pertamina yang bergerak maju dan progresif.
2. Warna-warna yang berani menunjukkan langkah besar yang diambil Pertamina dan aspirasi perusahaan akan masa depan yang lebih positif dan dinamis, dimana:
 - Biru mencerminkan : andal, dapat dipercaya, dan bertanggung jawab.
 - Hijau mencerminkan: sumber daya energi yang berwawasan lingkungan.
 - Merah mencerminkan : Keuletan dan ketegasan serta keberanian dalam menghadapi berbagai macam kesulitan.

Selain itu, Landor, sebagai konsultan perubahan Logo Pertamina juga merekomendasikan sejumlah unsur yang harus dimiliki oleh Pertamina dalam membentuk kondisi ke depannya

dengan konsumennya, antara lain: Pertama, *Ubiquitly dan reach*, atau sederhananya berarti produk Pertamina harus ada dimana-mana (*ubiquitly*) dan produk itu mudah dijangkau konsumen (*reach*). Kedua, *customer intimacy dan building relationship* yaitu, produk-produk yang dibuat harus membangun kedekatan dengan konsumen (*customer intimacy*) dan membangun hubungan (*building relationship*). Ketiga, *guaranteed reliability* yaitu, kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan. Semuanya tergabung dalam slogan "*always there*", yang dialih bahasakan menjadi "selalu hadir melayani".

Semangat melayani ini kemudian dijabarkan menjadi beberapa *brand driver*, antara lain:

1. Kepercayaan, pengertian, selalu bersama anda
2. Mengikuti zaman, efisien, operasional
3. Tangguh, dapat diandalkan terpercaya
4. Akrab, mudah, jangkauan luas
5. Kerjasama tim, berenergi, performasi
6. Mudah, modern, fungsional
7. Terdapat dimana-mana, harga terjangkau, bersih
8. Bersahabat, pintar, dan pengertian.

Makna dari logo dan slogan inilah yang setidaknya diharapkan tertanam disetiap pekerja Pertamina, disamping tata nilai yang sudah dirumuskan sebelumnya.

b. Harapan Dibalik Pergantian Logo Baru Pertamina

Logo pada dasarnya adalah sebuah symbol atau penanda. Dalam lingkup perusahaan atau dunia usaha, ia menjadi representasi visual keberadaan perusahaan. Lebih jauh, logo perusahaan menjadi alat untuk mengkomunikasikan atau menyebarkan seperangkat nilai, ideology, visi, misi, dan sebagainya. Itu

sebabnya, umumnya logo dibarengi dengan makna, baik dari segi warna, bentuk dan tulisan. Logo merupakan bentuk identitas suatu perusahaan (*coporate identity*).

Dari penjelasan diatas, adapun tujuan perubahan logo dapat diartikan sebagai simbolisasi atau penanda adanya perubahan. Kebanyakan orang umumnya kesulitan dalam menerjemahkan nilai-nilai dan menyadari adanya perubahan. Mereka memerlukan penanda untuk mengingatkan keberadaan mereka yang baru, beserta nilai-nilai yang diharapkan. Disinilah peran symbol, logo, dan sebagainya. Perubahan logo dipandang perlu untuk memaknai kembali keberadaan perusahaan dimata pekerja dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.

Namun perlu dipahami juga, bahwa identitas perusahaan bukanlah logo semata. Identitas perusahaan mencakup karakter dan citra perusahaan, yang merefleksikan budaya, yang dapat direpresentasikan secara komunikatif kepada public. Logo hanya bagian luar (*outer part*) identitas perusahaan, sebagaimana; merk, slogan, figure, dan tampilan kasat mata lainnya. Jadi, sangat salah jika mengatakan perubahan logo serta merta merubah identitas perusahaan. Sementara bagian dalam (*inner part*), yang utama dan memegang peranan penting dari identitas perusahaan, lebih kepada hal-hal yang tidak kasat mata, namun tercermin dalam perilaku pekerja perusahaan, seperti; nilai-nilai dasar, keyakinan, sikap, yang menjadi budaya perusahaan.

Berbeda dengan perubahan logo, perubahan budaya jauh lebih sulit dan memerlukan waktu. Budaya bukanlah gambar yang bisa dihapus dan digambar ulang layaknya sebuah logo. Diperlukan semacam pemaksaan berupa aturan-aturan komprehensif yang berkaitan dengan reward dan punishment, yang dijalankan secara

konsisten. Budaya perusahaan (corporate culture) adalah satu persepsi umum yang diterima oleh seluruh pekerja dalam memandang sesuatu. Ia dilihat sebagai karakteristik yang memberikan nilai-nilai pada perusahaan. Melalui budaya perusahaan, perusahaan memiliki identitas yang membedakan dengan perusahaan lain. Keahlian, kreativitas, kecerdasan maupun motivasi yang tinggi dari pekerja memang merupakan unsur kredibilitas yang harus dimiliki oleh pekerja agar perusahaan dapat mencapai kesuksesan.

Pergantian logo Pertamina dilaksanakan dengan tujuan untuk dapat membangun semangat (spirit) baru, mendorong perubahan budaya perusahaan bagi seluruh pekerja, mendapatkan citra yang lebih baik diantara perusahaan-perusahaan minyak dan gas dunia, serta mendorong daya saing perusahaan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Pergantian logo Pertamina merupakan salah satu dari tiga langkah dari perubahan identitas Pertamina, yaitu : memperkuat core value dengan membangun mindset identity serta meningkatkan semangat yang tinggi untuk melayani dan merubah perusahaan berdasarkan tata nilai Pertamina untuk membuat *behavioral identity* yang harus diterapkan setiap pekerja dalam setiap aktivitasnya sehingga tercermin citra positif Pertamina. Ketiga, mengkomunikasikan perubahan perusahaan melalui *visual identity*, yang diantaranya berupa logo.

c. Dampak Perubahan Logo Pertamina

(1). Dampak Negatif

Mahkamah Agung menolak Peninjauan Kembali logo Pertamina. Akibatnya Pertamina harus membayar denda sebesar Rp 1 Miliar yang harus disetorkan ke kas negara sebagai setoran penerimaan negara bukan pajak Departemen Keuangan. Pertamina

secara sah dan meyakinkan melanggar ketentuan Pasal 19 Huruf d Undang-Undang Nomor 5/1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha tidak sehat karena menunjuk secara langsung LANDOR untuk membuat logo PT Pertamina tanpa alasan yang sah. Putusan PK tentang penunjukan langsung proyek perubahan logo Pertamina menunjukkan bahwa pengadaan barang dan jasa pemerintah tidak boleh dilakukan dengan menunjuk langsung. Proses pengadaan harus dilakukan dengan tender yang fair. BUMN Watch juga menilai, pergantian logo itu juga melanggar ketentuan, karena tidak melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan melanggar Keputusan Presiden (Keppres) Nomor 18 Tahun 2000 tentang Tender Terbuka. Padahal tender di atas Rp1 miliar harus dilakukan secara terbuka, bukan atas penunjukan langsung.

(2). Dampak Positif

Setelah melakukan perubahan logo, Pertamina telah menunjukkan berbagai prestasi terutama peningkatan di bidang pelayanan terutama pengadaan dan pendistribusian BBM dan gas bumi di dalam negeri. Konsep yang diusung oleh Pertamina adalah Visi Pertamina 2010. Sebuah mimpi indah Pertamina siap tinggal landas tumbuh dan berkembang, membangun entitas bisnis kelas dunia. Perubahan yang nyata dan terasa manfaatnya secara nyata oleh publik adalah program yang mencerminkan bagaimana kualitas hubungan Pertamina dengan stakeholders. program-program perubahan Pertamina harus dapat diukur dan ditangkap secara mudah oleh publik. Pertamina sebagai perusahaan migas yang tetap dipercayai Pemerintah dalam menjalankan PSO (Public Service Obligation) harus segera berbenah diri dalam menghadapi kompetisi saat ini. Salah satunya adalah dengan merubah budaya kerja.

Menutup tahun 2005, PT Pertamina (Persero) mengukir kinerja yang membanggakan dengan dibukukannya keuntungan sebesar Rp 11,3 triliun (prognosa) atau 177% dari target tahunan yang ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2005 sebesar Rp 6,4 triliun. Pertamina juga berhasil melakukan penjualan BBM Non Subsidi 6,4 juta kilo liter (KL) atau diatas target sebesar 5,9 juta KL. Keberhasilan Pertamina ini juga diikuti oleh penurunan jumlah penjualan BBM bersubsidi 2005 dari rencana APBN sebesar 59,6 juta KL ditekan menjadi 56,4 juta KL. Penurunan volume ini juga merupakan penghematan terhadap besaran subsidi BBM 2005.

Secara operasional Pertamina Hulu berhasil menekan biaya produksi minyak bumi dari target 9 sampai 10 US\$/BBL menjadi 8,79 US\$/BBL. Tidak hanya itu, biaya produksi gas dan finding cost juga berhasil ditekan masing-masing menjadi 0,56 US\$/BBL dan 0,43 US\$/BBL. Untuk operasional sektor hilir juga menunjukkan efisiensi dalam hal biaya operasi misi perusahaan sehingga dapat mencapai target yang ditetapkan. Jika target 2005 biaya yang dikeluarkan per liter sebesar Rp 330 sampai Rp 350, maka realisasinya menunjukkan biaya yang tercatat sebesar Rp 347 per liter. Sementara itu processing cost kilang Pertamina berhasil ditekan menjadi US\$ 1.62 /BBL dari target sebesar US\$ 1.71.BBL. Selama tahun 2005, volume produksi BBM Ex. Kilang Pertamina mencapai range target yang ditetapkan dengan jumlah total mencapai 42,63 juta kilo liter.

Pihak Pertamina mengatakan bahwa perubahan logo juga mempunyai pertimbangan untuk membangun semangat baru, mendorong perubahan kerjasama yang berbudaya bagi seluruh pekerja, mendapatkan pandangan dari masyarakat yang lebih baik diantara

global oil dan gas companies serta mendorong daya saing perusahaan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti adanya perubahan status dan peran hukum perusahaan menjadi perseroan, dan adanya perubahan strategi perusahaan untuk menghadapi persaingan serta semakin banyak terbentuknya entitas bisnis baru di bidang hulu dan hilir.

Sekarang Pertamina dapat menjadi perusahaan yang berkelas dunia sesuai dengan visi Pertamina menjadi perusahaan yang unggul, maju dan terpancang. Kualitas pekerja harus ditingkatkan dengan berbagai training dan diskusi untuk memben-tuk pola pikir yang maju dan modern serta memiliki semangat persaingan yang tinggi untuk menjadi yang terbaik. Kualitas SDM Pertamina tidak hanya dilihat dari tingginya tingkat pendidikan yang dimiliki namun juga dari semangat kerja dan kemampuan dan kerja tim untuk meningkatkan kualitas yang lebih baik.

V. KESIMPULAN

1. Praktek organisasi yang efektif harus mengenali perbedaan perilaku individu yang dijadikan pertimbangan dalam mengelola perilaku organisasi.
2. Pergeseran nilai dalam bisnis tidak lagi berdasarkan laba semata tetapi berkembang berdasarkan penciptaan dan penambahan nilai bagi stake-holder (berdasar kinerja manajemen).
3. Manajemen berbasis nilai, dapat menjawab persoalan bisnis ke depan yaitu; bila budaya korporat sudah terinternalisasi akan memberikan kemampuan untuk meminimalkan deviasi dan mampu beradaptasi dengan situasi yang tak terduga berkaitan dengan perubahan lingkungan bisnis.
4. Kecenderungan pemikiran manajemen pada era milenium ketiga

- yang menekankan komitmen kepada kualitas, performance excellent dan manajemen Jepang semakin nyata memperoleh dukungan empirik setidaknya seperti yang terlihat dalam uraian UK Cooperative Bank, SIA, Baxter Int'l, SQC Indonesia, BRI Baru.
5. Kesadaran pentingnya kualitas dan performance excellent maka makin banyak pemerintah mene-rapkan standarisasi kualitas, di USA dengan Award, AA1000 stakeholder reporting frame work, sistem manajemen kinerja.
 6. Tingkat persaingan perusahaan pada millennium ketiga semakin ketat, maka banyak perusahaan menata ulang strategi perusa-haan yang didasarkan atas kebu-tuhan pasar internasional, mem-bandingkan dengan perusahaan yang berkinerja terbaik dan melakukan evaluasi yang intens terhadap kompetensi internal perusahaan.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Anaroga Panji ,1995, *Perilaku Keorganisasian*, Pustaka Jaya, Jakarta
- Abundu Tika, 2008, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusa-haan*, Bumi
- Boulter Dalziel Hill 2000, *Behavior in Organisations*, New ed. Moore Publishing Company one, Illinois.
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*, BP Undip, Semarang.
- Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 2005, *Organisation*, Ninth Ed, Irwin Inc.
- Gitosudarmo Indriyo, 2000, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Cetakan kedua Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Ghazali Imam, 2002, *Pengaruh Religiositas terhadap Komitmen Organisasi*, Penerbit Refika Aditama Bandung.
- Gordon JR, 2002, *Organizational Behavior, A Diagnostic Approach*, New Jersey USA Prentce Hall Int'l Inc.
- Ghazali Imam, 2002, *Pengaruh Religiositas terhadap Komitmen Organisasi*, Penerbit Refika Aditama Bandung.
- Handoko T Hani dkk, 2005, *Strategi Organisasi*, Amara Books, Yogya
- Hasibuan M, 2007, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara
- Indrawijaya Adam, 2001, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Penerbit Sinar Baru Bandung
- Ishhak Arep dan Tanjung, 2003, *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta.
- Ivancevich John M, 2006, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, ed 7, Erlangga, Jakarta
- Jeffrey K Wker dan David Meier, 2006 : *The Toyota Way Field Book*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Jewell LL dan Marc Siegall, 1998, *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*, terjemah Handyana Pudjatmaka dan Meitasari, Penerbit Arcan Jakarta.
- Keith Davis, 1997, *Organization and Management*, Erlangga, Jakarta.
- Kreitner dan Kinichi, 2005, *Perilaku organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Lako Andreas, 2005, *Kepemmpinan dan Produktivitas Kerja Organisasi: Isu, Teori dan Amara Books*, Yogyakarta.
- Luthans Fred, 2005, *Perilaku Organisasi*, edisi terjemahan, Penerbit Andi Yogyakarta
- Manan Abdul (2010), *Hand Out Teori Manajemen*, Program Pasca Sarjana Unmer Malang
- Makmuri Muchlas, 2005, *Perilaku Organisasi*, Gajh Mada University Press, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu.2005, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Penerbit Rafika Adi Tama Bandung
- Muhamad Arni, 2007, *Komunikasi Organisasi*, Penerbit Bumi Aksara.

- Moerir AS, 2001, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap pembinaan Kepegawaian*, PT Gunung Agung, Jakarta.
- Mulyono Djoko Santoso, 2004 : *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Penerbit PT. Elexmedia Komputindo, Jakarta
- Ndraha, 2000, *Industrial and Organ-ization Psychology*, Mc Grow Hill Kogakusha, Ltd Tokyo
- Pabundu Tika, 2008, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jkt.
- Ratminto dkk, 2006, *Manajemen Pelayanan*, Pustaka Pelajar, Yogya
- Reksohadiprojo Sukanto dan Handoko T Hani, 2006, *Organisasi Perus-ahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*, ed. 2 Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Robbins SP at al, 2006, *Perilaku Organisasi ed 12*, Penerbit Salemba Empat Buku 1 dan 2, Jakarta.
- Rudito Bambang (2009) : *Membangun Orientasi Nilai Budaya Peru-sahaan*, Penerbit Rekayasa Sains, Bandung
- Rudito Bambang (2009) : *Membangun Orientasi Nilai Budaya Perusa-haan*, Penerbit Rekayasa Sains, Bandung
- Sarwoto, 1996, *Dasar- dasar Organisasasi dan Manajemen*, Libety, Yogya
- Sutarto, 2002, *Dasar- dasar Organisasi*, Gunung Agung, Jakarta
- Stoner James AF, 1990 : *Manajemen*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Siagian SP, 1998, *Manajemen Abad 21*, Bumi Aksara, Jakarta
- Suryadi Prawirosemito, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perda-gangan bebas Dunia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Singarimbun Masri Effendi, 2000, *Perilaku Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Tjokroamidjojo Bintoro, 2001, *Perilaku Organisasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Thoha Miftah, 2006, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali Jakarta.
- Tjiptono Fandy, 1997 : *Prinsip-prinsip TQS*, Penerbit Andy, Yogyakarta
- Stoner James AF, 1990 : *Manajemen*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Thoha Miftah, 2006, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali Jakarta.
- Umar Husein, 2004, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Usmara Atan dan Lukas Dwiantara (Editors), 2004, *Strategi Organisasi*, Amara Books Yogya
- Umar Nimran, 2002, *Perilaku Organisasi*, Citra Media, Surabaya.
- Wursanto IG, 2004, *Dasar- dasar Organisasi*, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- Webster Reictzh, 2001, *Behhavior in Organization*, New Edition More Publishing Company Inc.
- Wursanto IG, 2004, *Dasar- dasar Organisasi*, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- www. Pertamina.co.id
- www.google.com
- Yuliati Uci, 2006 : *Manajemen Inter-nasional Suatu Tinjauan SDM*, UMM Press Malang
- Yulk Gary, 2005, *Kepemimpinan dalam organisasi*, ed. 5, terjemahan
- 2005, *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- 2002, *Prinsip prinsip Perilaku Organisasi*, ed. 5 Penerbit Erlangga, Jakarta.