

Analisis tentang Iklim Organisasi

M. Harlie

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong Kalimantan Selatan

Abstract: *Organization culture essentially reflects culture, tradition and attitude pattern followed by certain organization. Any significant variables affecting organization climate needs to be collectively understood in an organization. Any attempts to evaluate good or not certain organization need executing. Healthy organization climate will give effect on such organization improvement. Therefore such condition need to be continuously created.*

Keywords: *analysis, climate, organization.*

Dalam era globalisasi saat ini perkembangan organisasi sangat dinamis dan sangat cepat. Pemberlakuan perdagangan bebas memiliki konsekuensi terbukanya pintu yang selebar-lebarnya bagi kompetisi yang semakin ketat. Perusahaan sebagai sebuah organisasi dituntut untuk lebih profesional dan berkinerja lebih baik. Iklim organisasi yang kondusif perlu untuk diciptakan agar organisasi dapat bekerja secara optimal. Berbagai indikator dan variabel yang dapat menciptakan iklim organisasi yang sehat perlu untuk terus dilakukan dan diupayakan.

Pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dan terarah menjadi kunci peningkatan kinerja karyawan. Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan lingkungan perusahaan/iklim organisasi yang menguntungkan. Oleh sebab itu, adanya iklim organisasi yang tepat akan mempengaruhi kinerja karyawan.

MAKNA DAN HAKIKAT IKLIM ORGANISASI

Tiap-tiap organisasi mempunyai budaya, tradisi dan metode tindakannya sendiri. Secara keseluruhan, ketiga aspek tersebut merupakan iklim untuk anggota-anggotanya (Davis & Newstrom, 1987:97). Dengan

demikian, iklim organisasi mencerminkan budaya, tradisi dan metode tindakan yang dianut oleh sebuah organisasi.

Karena keunikannya, beberapa organisasi bisa terlihat sibuk dan efisien. Dilainnya justru terkesan santai. Sebagian yang lain cukup manusiawi, tetapi sebagian lainnya justru terlihat kaku dan dingin. Sebuah organisasi cenderung untuk menarik dan memelihara orang-orang yang sesuai dengan iklimnya. Sehingga pola-polanya dilestarikan seperti halnya orang-orang yang bergerak ke iklim laut, iklim gunung atau iklim padang pasir. Mereka tentunya juga akan memilih iklim organisasi. Sebagai contoh, departemen pemerintahan tertentu mungkin manajemennya menekankan kontrol yang sangat sentralistik dan membuat keputusan-keputusan yang ekstra hati-hati. Organisasi semacam ini akan mengalami kesulitan ketika ingin menarik dan menjangkau lulusan-lulusan sarjana perguruan tinggi yang menyukai tantangan. Dengan kata lain, orang-orang dengan latar belakang semacam itu tidak cocok dengan pola-pola kehidupan atau iklim organisasinya.

Iklim organisasi menggambarkan sistem sosial dari sebuah kelompok kerja, sehingga iklim organisasi merupakan sebuah konsep sistem. Menurut Hersey dan Blanchard (1995:87), harus disadari bahwa organisasi-organisasi tempat para manajer menjalankan tugasnya merupakan sistem sosial yang terdiri dari subsistem-subsistem yang saling berkaitan. Subsistem tersebut, terdiri dari sub-sistem manusia/

Alamat Korespondensi:

M. Harlie, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Tabalong, Kalimantan Selatan Jl. Gerilya 110 Kelurahan Tanjung Tabalong

sosial, subsistem administrasi/struktur, subsistem informasi/pengambilan keputusan dan subsistem ekonomi/teknologi.

Yang perlu diperhatikan dalam pendekatan sistem ini adalah suatu pemahaman yang jelas, bahwa perubahan yang terjadi dalam sebuah subsistem mempengaruhi perubahan pada bagian lainnya. Oleh karena itu, suatu organisasi tidak boleh terlalu menekankan pentingnya salah satu subsistem saja dan mengorbankan subsistem lainnya. Dan pada saat yang sama, manajemen organisasi internal tidak boleh mengabaikan kebutuhan dan tekanan dari lingkungan eksternal.

Sebagai suatu sistem sosial, iklim organisasi bisa dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi; desain pekerjaan dan aplikasi teknologi, kultur organisasi dan praktik-praktik manajerial, serta karakteristik personal anggota. Sedangkan lingkungan eksternal meliputi lingkungan sosial dan ekonomi di mana organisasi berada pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal tersebut akan mempengaruhi aktivitas, norma, sikap dan pelaksanaan peran, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas, kepuasan dan pertumbuhan organisasi. Iklim organisasi dapat ditentukan oleh tindakan individu, tindakan kelompok kerja, tindakan manajer, pemimpin, tindakan organisasi dan faktor-faktor eksternal (seperti inovasi teknologi, keadaan ekonomi dan tindakan pesaing).

Sedangkan Cherrington (1994:98) menyatakan: *"The term climate refers to the set characteristics or attributes that distinguish one organization from other indeed organizational climate is often referred to as the personality of the organization. Organizational climate influence behavior"*.

Reksohadiprojo (1995:66) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu lingkungan internal organisasi yang terdiri dari elemen-elemen fisik, teknologi, sosial, politik, ekonomi. Di mana elemen-elemen tersebut mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kebijakan, prosedur dan kondisi kepegawaian sebagaimana pandangan manajer.

Ranupandojo (1994:87), memandang iklim sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Membahas iklim organisasi sebenarnya adalah membicarakan sifat-sifat atau ciri yang dirasakan terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan

secara sadar atau tidak, dan yang dianggap mempengaruhi perilaku. Sedangkan Handoko (1997:124) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu suasana organisasi yang diciptakan beberapa komponen yang membentuk nilai kebijaksanaan, yang pelaksanaannya sesuai dengan kepentingan kelompok kerja. Komponen-komponen yang membentuk suasana ini meliputi: praktik pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dan berpola kelompok, adanya arus komunikasi yang mengalir ke seluruh jenjang organisasi secara memadai dalam arti jumlah dan mutu, terciptanya kondisi kerja yang sedemikian rupa sehingga mendorong dan merangsang para pegawai untuk bekerja giat, adanya penghargaan yang penuh terhadap sumber daya manusia sebagai modal dasar organisasi, adanya pengakuan pengaruh bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaan, dan adanya penyediaan teknologi oleh organisasi secara memadai sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas pekerjaan. Dalam hal ini, iklim organisasi berfungsi sebagai faktor pengaruh dalam proses belajar mengajar, bagi perilaku kerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian, terdapat pengaruh yang positif antara iklim organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Semakin sesuai dan menyehatkan suatu iklim organisasi akan semakin tinggi tingkat kinerja dan kepuasan kerja pegawainya.

Dari berbagai definisi di atas jelas bahwa iklim organisasi masih merupakan konsep yang abstrak, tergantung pada persepsi orang. Namun, iklim organisasi memiliki peluang untuk mempengaruhi faktor-faktor penting seperti, efisiensi, produktivitas, motivasi dan kepuasan kerja. Ditegaskan pula oleh Higgins bahwa iklim organisasi dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap motivasi dan kepuasan, yang pada akhirnya menghasilkan produktivitas, kinerja dan kepuasan kerja. Hal ini terjadi melalui pembentukan jenis-jenis harapan tertentu mengenai akibat-akibat yang akan timbul dari tindakan-tindakan yang berbeda. Karyawan akan mengharapkan imbalan (benefit), kepuasan dan tingkat frustrasi yang didasarkan atas persepsinya tentang iklim organisasi. Oleh karena itu, menurut Davis dan Newstrom (1987), ada dua aspek penting yang harus diperhatikan dari iklim organisasi, yaitu tempat kerja (*work place*) itu sendiri dan perlakuan yang diterima dari manajemen. Karyawan merasakan bahwa iklim tertentu menyenangkan bila

mereka melakukan sesuatu yang berguna yang memberikan rasa kemanfaatan pribadi. Bahkan pekerjaan yang menantang secara intrinsik memuaskan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan.

Cherrington (1994) mengemukakan adanya delapan variabel yang signifikan mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

- Nilai-nilai manajerial (*managerial values*). Nilai-nilai manajer memiliki suatu pengaruh yang kuat terhadap iklim, seperti nilai-nilai tindakan kepemimpinan yang mempengaruhi keputusan. Nilai-nilai tersebut atau persepsi pegawai terhadap nilai-nilai tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap suatu organisasi baik formal atau informal, otokratik atau partisipatif dan impersonal atau bersahabat. Penelitian telah menunjukkan bahwa nilai-nilai dari para manajer dapat membentuk suatu iklim yang menyenangkan.
- Gaya kepemimpinan (*leadership style*). Pemimpin yang memiliki kepercayaan terhadap bawahan dan menginginkan bawahan terlibat dalam keputusan-keputusan organisasi membentuk suatu iklim yang sangat berbeda dengan organisasi yang para manajernya bersikeras atas pembentukan keputusan-keputusan penting dan pemeliharaan kontrol yang ketat.
- Kondisi ekonomi (*economic conditions*). Ketika ekonomi sedang tumbuh dan organisasi makmur, manajer cenderung untuk lebih berani mengambil resiko atau keinginan untuk mengambil resiko lebih besar. Sebaliknya, ketika ekonomi turun atau *budget* banyak yang hilang, manajer terpaksa menekan untuk mengambil keputusan lebih konservatif. Sehingga program-program baru dan ide-ide kreatif juga diabaikan.
- Struktur organisasi (*Organizational structure*). Beberapa karakteristik struktur organisasi cenderung mempunyai pengaruh pada iklim organisasi. Misalnya, suatu organisasi dengan hubungan pelaporan yang ditetapkan dan kebijakan atau prosedur yang tertutup cenderung membentuk iklim organisasi yang birokratis yang dirasakan dingin dan impersonal, meskipun mungkin sangat efisien.
- Karakteristik anggota (*characteristics of the members*). Karakteristik dari anggota organisasi

memiliki kontribusi terhadap iklim organisasi. Organisasi-organisasi dengan proporsi pegawai berusia tua dan berpendidikan rendah akan memiliki iklim yang berbeda dengan organisasi yang pegawainya sebagian besar berusia muda dan berpendidikan tinggi serta ambisius. Dan iklim yang lebih bersahabat bila dalam organisasi anggota-anggotanya berpartisipasi dalam aktivitas sosial diluar pekerjaannya.

- Serikat kerja (*unionization*). Kehadiran atau kemangkiran dan serikat buruh mempunyai pengaruh yang kuat terhadap organisasi. Hubungan antara manajemen dan buruh cenderung lebih formal dan *antagonis* ketika para pegawai menyuarakan untuk membentuk suatu serikat kerja/buruh dan dinegosiasikannya persetujuan buruh.
- Ukuran organisasi (*organizational size*). Organisasi yang besar cenderung lebih tertutup, birokratis dan terstruktur daripada organisasi yang lebih kecil. Dan iklim kreatif, inovatif serta kependuan lebih sering muncul dari organisasi-organisasi kecil.
- Sifat dasar pekerjaan (*nature of the work*). Macam-macam dan tipe pekerjaan dari suatu perusahaan memiliki kontribusi membentuk iklim organisasi yang unik. Seperti pertanian dan pemrosesan makanan dalam komunitas desa dibentuk dalam sebuah iklim yang secara dramatik berbeda dari perbankan dan perusahaan-perusahaan investasi modal dalam era metropolitan; tekanan-tekanan dan batas-batas waktu berkontribusi atas pembentukan iklim dalam perusahaan surat kabar harian lebih banyak berbeda pada iklim suatu penerbit buku-buku pelajaran.

Bila iklim organisasi dihubungkan dengan perilaku kerja dan prestasi kerja, maka para manajer wajib mempertimbangkan variabel yang dapat mempengaruhi iklim organisasi, bila ingin mengadakan perubahan yang akhirnya akan membantu pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa para manajer yang efektif harus memperlihatkan kemampuan mengenali secara jelas saling-hubungan antara rangkaian variabel pokok organisasi (misalnya struktur dan iklim) dan mampu menanggapi kebutuhan-kebutuhan khusus organisasi yang bersangkutan jika mereka ingin membantu tercapainya keberhasilan organisasi.

MENGUKUR IKLIM ORGANISASI

Mengukur beberapa dimensi iklim organisasi, meliputi: struktur, tanggung jawab, risiko, standar, imbalan, dukungan, konflik, keramahan dan identitas. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa pendekatan manajemen yang berbeda akan menciptakan iklim yang berbeda pula. Di samping itu, iklim organisasi juga akan mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja.

Cherrington (1994) mengukur iklim organisasi dengan beberapa instrumen yaitu, komunikasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, evaluasi dan imbalan kinerja, struktur organisasi dan kontrol organisasi. Mengukur iklim juga melalui

- *Administrative efficiency*
- *Rules orientation*
- *Egalitarianism*
- *Questioning authority*
- *Management concern of involvement*
- *Task orientation*
- *Readiness to innovate*
- *Sociability*.

Berpijak dari berbagai uraian maupun pendapat di atas, maka iklim organisasi dalam penelitian ini dirumuskan sebagai kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus-menerus meningkat dirasakan oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat digambarkan menurut seperangkat nilai-nilai karakteristik tertentu dari organisasi.

Menurut Cherrington (1994) indikator dari variabel bebas iklim organisasi adalah:

- Kerjasama dalam kelompok dan keeratan hubungan psikologis antara bawahan dan atasan.
- Keefektifan struktur yang memungkinkan suatu bagian organisasi mempengaruhi bagian yang lainnya.
- Rasa tanggungjawab pada masing-masing anggota organisasi dalam usaha mencapai sasaran dan tujuan.
- Tingkat sasaran prestasi yang diinginkan untuk dicapai oleh organisasi.

INDIKATOR UNTUK MENGETAHUI SEHAT TIDAKNYA IKLIM ORGANISASI

Beberapa indikator untuk mengetahui sehat atau kurang sehatnya iklim organisasi adalah sebagai berikut ini.

- Miles (dalam Martoyo, 1994:68) mengemukakan sepuluh butir indikator untuk mengetahui sehat atau kurang sehatnya iklim organisasi, yaitu:
 - Tujuan (*goal focus*), di mana dalam lembaga yang sehat, tujuan lembaga dapat diketahui, dipahami, dan diterima oleh setiap komponen yang ada didalamnya.
 - Komunitas (*Communication adequacy*), di mana setiap individu diharapkan merasa ada kemudahan dalam memperoleh informasi demi kelancaran tugasnya, dan dalam setiap lembaga harus menekan distorsi baik vertikal maupun horizontal.
 - Optimalisasi kekuasaan (*optimal power equalizer*), di mana setiap bawahan dapat mengemukakan semua pendapatnya di bawah suasana yang demokratis.
 - Pemanfaatan sumberdaya (*resource utilization*), di mana lembaga yang sehat dapat memanfaatkan semua kebutuhan individu seperti keinginan bekerja keras dan pengembangan diri dengan tuntutan lembaga agar kualitas *output* meningkat.
 - Kohesivitas (*cohesiveness*), di mana dalam lembaga yang sehat setiap individu merasa memiliki kelebihan dan kelemahan sehingga merasa perlu mengisi dan bersatu untuk saling memberi dan menerima dalam suasana kekeluargaan.
 - Moril (*morale*), di mana dalam lembaga yang sehat setiap individu memperoleh kepuasan dari kerjasama, terhindar dari rasa cemas, khawatir, dan saling mencurigai.
 - Inovatif (*innovativeness*), di mana dalam lembaga yang sehat setiap individu selalu ingin mengembangkan metode kerja, peralatan dan tujuan, serta ingin tumbuh dan berkembang dalam iklim pembaruan dan tidak menyukai rutinitas.
 - Otonomi (*autonomy*), di mana lembaga yang sehat terdapat adanya otonomi dalam kemandirian dan pegawai tidak hanya pasif menunggu perintah.
 - Adaptasi (*adaptation*), di mana lembaga yang sehat setiap individu merasa menyatu dengan lingkungannya dan tidak merasa

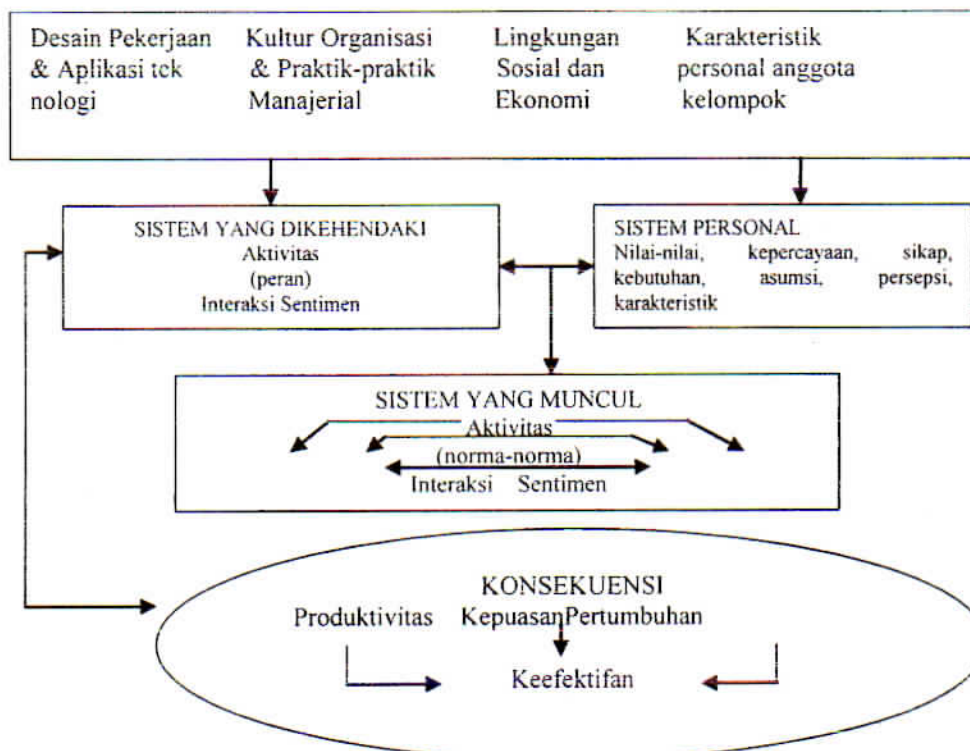
kesulitan menyesuaikan diri dengan sejawatnya.

- Pemecahan masalah (*problem solving adequacy*), di mana dalam lembaga yang sehat selalu tumbuh rasa ingin memecahkan masalah segala persoalan yang dihadapi.
- Litwin & stringer dalam Sujak (1990:130) yang menggunakan teori tiga kebutuhan (berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa) dari Mc Clelland sebagai tipe utama motivasi, ditemukan bahwa kekuatan motif-motif tersebut dipengaruhi oleh iklim organisasi. Litwin & stringer dalam Sujak (1990: 130) mengemukakan sembilan dimensi iklim organisasi, yaitu:
 - Struktur (*structure*), yaitu struktur tertutup, berorientasi pada peraturan prosedur.
 - Tanggung jawab (*responsibility*), yaitu perasaan diakui keberadaannya oleh pimpinan.
 - Imbalan (*reward*), yaitu penekanan pada imbalan yang positif daripada hukuman.
 - Risiko (*risk*), yaitu penekanan pada pengambilan risiko dan menganggap tantangan.
 - Keramahan, kehangatan hati (*warmth*),

yaitu bersahabat, suasana kelompok pimpinan atau asosiasi yang dirasakan oleh pegawai.

- Standar (*standard*), yaitu merasakan pentingnya standar kinerja dan pencapaian tujuan implisit maupun eksplisit, penekanan pada melakukan pekerjaan yang lebih baik, tantangan dalam pencapaian tujuan.
- Konflik (*conflict*), yaitu penekanan pada upaya mendengarkan opini yang berbeda, mengemukakan masalah secara terbuka
- Identifikasi (*identity*), yaitu perasaan bahwa setiap individu merasa memiliki lembaga dan bernilai bagi rekan sejawat.

Merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus-menerus meningkat yang dirasakan oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi perilaku mereka, dan dapat digambarkan menurut seperangkat nilai-nilai karakteristik tertentu dari organisasi. Walaupun demikian, iklim organisasi tetap merupakan konsep organisasi yang memiliki peluang untuk mempengaruhi faktor-faktor yang paling penting seperti efisiensi, produktivitas, motivasi dan kepuasan kerja.



Gambar 1. Iklim Organisasi sebagai Sistem Sosial
(Sumber: Sujak (1990:130))

Ada beberapa ukuran yang telah dikembangkan para peneliti tentang iklim organisasi. Dharma (1993: 87) mengukur beberapa dimensi dari iklim organisasi yang meliputi; struktur tanggung jawab, risiko, standar, imbalan, dukungan, konflik kehangatan dan identitas.

Likert (dalam Davis, 1993:92-93) juga mengembangkan sebuah instrumen yang memusatkan pada kondisi-kondisi perilaku dan gaya-gaya manajemen yang digunakan. Sembilan karakteristik yang dicakup oleh skala Likert adalah proses-proses kepemimpinan yang digunakan, dorongan-dorongan motivasional, komunikasi, proses pengaruh-interaksi, pembuatan keputusan, penentuan tujuan dan kontrol.

Nurfahati melakukan penelitian tentang iklim organisasi dengan ukuran-ukuran yang meliputi praktik pengambilan keputusan, arus komunikasi, kondisi yang mendorong, penghargaan pada sumber daya manusia, dan penyediaan teknologi.

Pritchard dan Karasick (dalam Handoko 1997: 99) mengidentifikasi indikator-indikator iklim organisasi yang meliputi:

- Otonomi, yaitu derajat kebebasan yang dimiliki manajer sehari-hari dalam melaksanakan keputusan, seperti kapan bekerja atau tidak dan bagaimana memecahkan masalah pekerjaan.
- Konflik versus kerjasama, yaitu sejauhmana manajer dapat berkompetisi satu sama lain serta dapat bekerja sama dalam meraih tujuan-tujuannya dan dalam mengalokasikan sumberdaya yang langka.
- Hubungan sosial, yaitu sejauhmana organisasi memiliki kehangatan sosial.
- Derajat imbalan, yaitu sejauhmana manajer diberi imbalan yang sesuai.
- Keterkaitan kinerja imbalan, yaitu sejauhmana sistem imbalan berlaku adil dan sesuai; sejauhmana imbalan ini didasarkan pada kemampuan dan kinerja masa lalu daripada sekadar keberuntungan;
- Dorongan berprestasi yaitu, sejauhmana organisasi mencoba untuk mendorong kekuatan hasrat untuk menjadi nomor satu.
- Polarisasi status yaitu, sejauhmana terdapat perbedaan fisik dan psikis.
- Struktur sejauhmana organisasi merinci metode dan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan tugas; sejauhmana organisasi menetapkan serta

merinci tugas dan tanggung jawab secara tertulis dan jelas.

- Fleksibilitas dan Inovasi; kesediaan untuk mencoba prosedur dan pengalaman baru dengan perubahan yang tidak benar-benar diperlukan karena beberapa situasi krisis potensial, tetapi sedikit meningkatkan situasi atau proses yang bisa berlangsung secara memuaskan.
- Sentralisasi keputusan; sejauhmana organisasi mendelegasikan tanggung jawab untuk membuat keputusan seluas mungkin atau mensentralisasikan sebanyak mungkin. Desentralisasi meliputi ide pembagian wewenang dalam pembuatan keputusan.
- Dukungan; sejauhmana organisasi tertarik dalam dan bersedia untuk mendukung manajer-manajernya dalam cara-cara yang berhubungan dengan pekerjaan maupun bukan pekerjaan derajat kepentingan organisasi dan kesejahteraan manajernya.

Dalam penelitian ini penulis mengambil indikator-indikator iklim organisasi yang diteliti meliputi:

- Otonomi, yaitu derajat kebebasan yang dimiliki manajer sehari-hari dalam melaksanakan keputusan, seperti kapan bekerja atau tidak dan bagaimana memecahkan masalah pekerjaan.
- Hubungan sosial, yaitu sejauhmana organisasi memiliki kehangatan sosial.
- Dorongan berprestasi yaitu, sejauhmana organisasi mencoba untuk mendorong kekuatan hasrat untuk menjadi nomor satu.
- Struktur, sejauhmana organisasi merinci metode dan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan tugas; sejauhmana organisasi menetapkan serta merinci tugas dan tanggung jawab secara tertulis dan jelas.
- Dukungan; sejauhmana organisasi tertarik dalam dan bersedia untuk mendukung manajer-manajernya dalam cara-cara yang berhubungan dengan pekerjaan maupun bukan pekerjaan derajat kepentingan organisasi dan kesejahteraan manajernya.

KESIMPULAN

Iklim organisasi sebagai sebuah sistem sosial pada prinsipnya mencerminkan budaya, tradisi dan

metode tindakan yang dianut dan dilakukan oleh sebuah organisasi. Sebuah sistem iklim organisasi banyak faktor dan masing-masing faktor saling berhubungan.

Upaya untuk mengukur kondisi iklim organisasi perlu dilakukan, sehingga akan dapat diketahui sehat tidaknya sebuah iklim organisasi. Pada iklim organisasi yang sehat akan berdampak positif terhadap perkembangan sebuah organisasi.

Di era globalisasi ekonomi sosial ini iklim organisasi yang sehat akan dapat menumbuhkan etos kerja yang optimal. Organisasi perusahaan yang mempunyai etos kerja yang tinggi yang akan eksis dalam persaingan global.

DAFTAR RUJUKAN

- Cascio, and Wayne, F. 1992. *Managing Human Resource, Productivity, Quality of Work Life, Profit*, International Edition, McGraw-Hill.
- Cherrington, D.J. 1994. *The Management of Human Resources*. Thirs Edition. Boston: Allyn Bacon.
- Davis, K. 1993. *Human Behavior at work; Human Relations and Organizational Behavior*, 4th ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Handoko, T.H. 1997. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*, Balai Penerbitan Fakultas Ekonomi. Yogyakarta: UGM.
- Hersey, P., and Blanchard, K. 1995 *Management of organizational behavior*. Diterjemahkan oleh Agus Dharma. Edisi IV. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Harris, M.M. 1994. *Rater Motivation in the Performance Appraisal context. A Theoritical Framework, Journal of Management*, Vol. 20 No. 4: P: 737-756.
- Ivancevich, J.M. 1995. *Human Resource Management*, 6th edition, Richard D Irwin, Inc.
- Manulang.1992. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Edisi Kedelapan. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mosley, D.C., and Pietri, Paul, H., Megginson, L.C. 1996. *Management 'Leadership in Action'*, 5th Ed., Harper Collins.
- Prajudi, A. 1996. *Leadership*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Ranupandojo, H.1994. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE.
- Reksohadiprojo, S.1995. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFE.