

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berkembang saat ini menghadapi tantangan yang berat. Hal ini terjadi karena dalam era ini negara-negara berkembang berhadapan secara langsung dengan negara-negara maju yang memiliki keunggulan hampir di segala aspek. Mulai dari teknologi, modal dan sumber daya manusia. Ketiganya mempunyai arti yang sangat penting, khususnya sumber daya manusia.

Perusahaan sebagai suatu organisasi dapat berkembang dengan cepat apabila dipicu oleh perubahan lingkungan eksternalnya. Kemajuan sebuah perusahaan akan berdampak pada peningkatan intensitas persaingan antar perusahaan. Untuk merespon persaingan antar perusahaan tersebut menuntut peningkatan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia di samping sumber daya yang lain seperti teknologi dan proses produksi. Sumber daya manusia yang berkualitas dari segi *skill* maupun expertise, dapat membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh pesaing yang lain. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tersebut, *sustainable* serta daya kreatifitas dan inovasi perusahaan dapat dipertahankan (Robbins dan Judge, 2015).

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam

meningkatkan kinerja karyawan, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Mangkunegara, 2015).

Era kompetisi yang kian ketat saat ini, membuat setiap organisasi bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya, agar dapat memenangkan persaingan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengurangi pengeluaran, melakukan inovasi proses dan produk, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas (Hasibuan, 2017). Keberhasilan perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada manajer perusahaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Untuk membangun loyalitas nasabah yang kuat dalam perusahaan jasa perbankan, diperlukan keterlibatan karyawan yang lebih banyak dalam memberikan image positif, serta untuk membangun keberhasilan perusahaan diperlukan dukungan organisasi eksternal dan internal yang diharapkan akan meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Dessler, 2016). Jadi kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta dari pihak karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan atau organisasi.

Iklim perbankan yang mulai membaik dewasa ini, menyebabkan semua bank baik bank swasta maupun bank pemerintah berlomba-lomba menata *performance*

untuk menjadi institusi keuangan yang paling baik. Salah satunya dengan menawarkan berbagai produk perbankan yang menarik; baik tabungan simpanan maupun jasa perbankan lainnya. Pada sisi lain, di era globalisasi ekonomi saat ini, dunia bisnis menunjukkan suatu perpaduan yang menghasilkan suatu kompetisi yang semakin ketat dan transparan, sehingga akan menuntut setiap perusahaan untuk selalu tanggap terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan. Globalisasi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat *survive* dan *prospectable*, sehingga perusahaan harus memperhatikan sistem manajemen eksternal. Di samping itu, bank-bank asing akan semakin banyak bermunculan di Indonesia, sehingga tingkat kompetisi di dunia perbankan akan semakin tajam. Contohnya; dengan hadirnya bank asing seperti Commonwealth Bank, HSBC, Citibank dan masih banyak lagi di seluruh wilayah Indonesia (Info Bank, 2018).

Institusi perbankan yang mampu eksis dalam konteks ini, hanyalah lembaga atau perusahaan yang mampu memperlihatkan kinerja prima dalam menghadapi kompetisi. Pelayanan prima yang menjadi komitmen organisasi atau perusahaan dalam melayani nasabahnya, adalah efek dari kepuasan kerja dan komitmen karyawan perbankan yang sendi dasarnya sangat ditentukan oleh karakteristik individu, *person organization fit*, serta kualitas kehidupan kerja. Dalam dunia perbankan, sumber daya manusia menjadi ujung tombak bagi kemajuan perusahaan mengingat sifat usahanya di bidang jasa. Keramahan dan kecepatan pelayanan terhadap nasabah sangat diutamakan agar dapat memenangkan persaingan dengan bank-bank lain.

Kalangan perbankan mengakui masih banyak usaha perbankan yang memiliki kinerja rendah yang ditandai dengan pencapaian tujuan yang tidak sesuai merupakan akibat dari rendahnya keahlian dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh kalangan perbankan yang bersangkutan, serta masih sering kali menerapkan sistem kontrak kepada pihak lain dalam mengelola berbagai unit-unit yang vital dalam perusahaan perbankan tersebut. Kondisi ini juga berdampak pada rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan karyawannya yang dampaknya menyebabkan rendahnya kinerja perusahaan. Dengan kata lain, dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan peran manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan bersangkutan sangat dibutuhkan, dalam hal ini, peranan dari karyawan yang ditandai oleh karakteristik yang dimiliki karyawan tersebut, kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi, serta penerapan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi yang tentu saja dapat mempengaruhi kepuasan karyawan.

PT. Bank OCBC NISP Tbk, merupakan salah satu bank swasta di Indonesia yang telah mencatatkan diri di Bursa Efek Indonesia. PT. Bank OCBC NISP Tbk yang sering disebut dengan Bank OCBC NISP berdiri sejak tahun 1941 dan mulai beroperasi sebagai bank umum pada tahun 1967. Pada tahun 1994, Bank OCBC NISP menjadi perusahaan terbuka dengan mencatatkan diri di Bursa Efek Indonesia. Di Semarang Bank OCBC NISP memiliki banyak kantor dengan kantor utama di Jalan Brigjen Katamso Semarang. Pada penelitian ini, objek penelitian yang akan diteliti adalah Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang.

Untuk meningkatkan kinerja karyawannya, Bank OCBC NISP melakukan penilaian kinerja kepada karyawannya dengan menggunakan index scoring. Metode ini dipergunakan dengan melakukan penilaian pada gabungan prestasi kerja,

pemenuhan akan peraturan dan tata tertib, perilaku dan sikap pelayanan serta pemenuhan target. Target nilai adalah 96 dengan kualifikasi sangat baik. Hasil penilaian kinerja selama 12 bulan dalam tahun 2016 dan 2017 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Index Kinerja Karyawan Front Liner Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang Tahun 2016-2017

Teller		CS		Target
Bulan	Index	Bulan	Index	
Januari	91	Januari	88	96
Februari	87	Februari	85	96
Maret	93	Maret	83	96
April	88	April	82	96
Mei	86	Mei	79	96
Juni	78	Juni	81	96
Juli	76	Juli	77	96
Agustus	77	Agustus	77	96
September	73	September	74	96
Oktober	73	Oktober	75	96
November	71	November	72	96
Desember	71	Desember	72	96

Sumber : Bank OCBC NISP KC Semarang, 2018

Berdasarkan hasil penilaian kinerja, terlihat bahwa terdapat indikasi kinerja karyawan front liner yang dirasakan masih kurang maksimal yang tergambar dari perbandingan indeks kerja yang semakin menurun dan berbeda jauh jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Bank OCBC NISP selalu menerapkan standar yang tinggi bagi karyawannya dalam bekerja. Indeks angka kinerja karyawan front liner yang semakin menurun ini memberikan indikasi bahwa terdapat kemungkinan bahwa kinerja karyawan front liner Bank OCBC NISP masih belum memadai.

Untuk mengetahui penyebab penurunan kinerja tersebut, peneliti melakukan pra survey terhadap 30 orang pegawai front liner Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut dengan hasil seperti berikut :

Tabel 1.2
Prasurvey Alasan Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Bank OCBC NISP

No.	Alasan	Jumlah jawaban	Jumlah responden	%
1	Gaji bagi karyawan dinilai kurang layak dibandingkan dengan pekerjaan karyawan dan Tunjangan yang diberikan dirasakan kurang	24	30	80%
2	Kurang harmonisnya hubungan antar sesama karyawan	18	30	60%
3	Tidak ada kesempatan untuk berkembang bagi karyawan dan kurangnya kesempatan belajar keterampilan baru bagi karyawan	21	30	70%
4	Pimpinan cenderung dictator dan kurang dapat mendengarkan karyawan	20	30	66,7%

Sumber : Prasurvei Bank OCBC NISP KC Semarang, 2018

Berdasarkan pra survey yang dilakukan dengan cara wawancara terhadap 30 orang pegawai front liner Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang, yang terdiri dari manajemen, teller, dan customer service, didapatkan beberapa alasan yang dianggap karyawan mempengaruhi kinerja karyawan dan dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori. Terlihat bahwa dari 30 orang pegawai front liner Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang, 80% merasa bahwa faktor kompensasi diduga menjadi salah satu faktor yang berpengaruh dalam kinerja karyawan. Responden merasa bahwa gaji karyawan kurang layak mengingat pekerjaan yang cukup berat dan tunjangan yang diberikan dirasakan kurang memadai. Menurut Dessler (2016), kompensasi adalah sebagai pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Penelitian Pratiwi et al (2013) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Simamora (2015) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk

finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karier mereka.

Selain itu, terdapat pula faktor iklim organisasi, 60% responden merasa bahwa hubungan antar sesama karyawan kurang baik yang mengakibatkan responden merasa kurang nyaman dengan lingkungan kantor, selain itu hubungan tidak harmonis ini, selain dengan rekan kerja yang setingkat, juga terjadi dengan pihak manajemen atau atasan, sehingga membuat iklim organisasi menjadi kurang kondusif. Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2007) menyatakan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. Penelitian Kiswanti et al (2013) dan Maulidani (2013) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Iklim mempunyai peranan besar terutama di dalam membentuk kinerja dan sikap kerja dimana iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kinerja karyawan. Iklim mempengaruhi hal tersebut dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Iklim organisasi yang nyaman dan tenang akan membuat karyawan bekerja dengan lebih tenang, nyaman dan dapat mengeluarkan potensinya dengan lebih baik.

Pelatihan juga berperan dalam kinerja karyawan, terlihat bahwa 70% responden merasa tidak ada kesempatan untuk berkembang dan kurangnya kesempatan belajar keterampilan baru. Hal ini disebabkan karena kurangnya pelatihan dan diklat dari perusahaan untuk karyawan sehingga membuat karyawan

kurang dapat mengembangkan kemampuan mereka. Menurut Hasibuan (2017), pelatihan adalah suatu proses pembelajaran dengan suatu tujuan untuk kesempurnaan. Penelitian Agusta dan Sutanto (2013) dan Ningrum et al (2013) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Mangkunegara (2016), pelatihan karyawan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metoda tertentu secara konsepsional, sehingga dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu untuk dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik. Hal demikian membuktikan bila pelatihan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Karyawan Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang merasakan bahwa pimpinan selalu menuntut karyawan dalam memprioritaskan pelaksanaan tugasnya dibandingkan urusan lainnya, selalu menekankan pentingnya penyelesaian pekerjaan tepat waktu, dan pemimpin tidak mau menerima kritik dan saran. Berdasarkan keterangan karyawan, dapat diketahui bahwa kepemimpinan pada Bank OCBC NISP Kantor Cabang adalah kepemimpinan diktator dan karyawan cenderung menginginkan kepemimpinan yang transaksional. Permasalahan yang terjadi adalah pimpinan Bank OCBC NISP Kantor Cabang dinilai karyawan kurang efektif dalam menjalankan model kepemimpinan tersebut. Hal ini terlihat dari kondisi dimana pemimpin tidak mau melihat keadaan yang sebenarnya terjadi, serta sering memberikan target yang tidak masuk akal dan kurang memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu memenuhi targetnya sehingga menurunkan kepuasan dan kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2015), kepemimpinan

transaksional yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu membimbing pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka. Penelitian Hartanto (2014) dan Bawarodi et al (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Aqmarina et al (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari fenomena yang penulis pelajari dari prasurvei dan permasalahan yang terjadi, penelitian ini akan menguji apakah kompensasi, iklim organisasi, pelatihan dan kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan front liner Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang dalam bentuk penelitian yang berjudul **“Analisis Pengaruh Kompensasi, Iklim Organisasi, Pelatihan dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Front Liner Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini adalah terjadinya penurunan kinerja karyawan seperti terlihat pada tabel 1.1 dimana berdasarkan hasil prasurvey, penurunan ini diduga dipengaruhi oleh factor kompensasi, iklim organisasi, pelatihan dan kepemimpinan transaksional. Oleh karena itu, masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut “Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang”. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang?

2. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Bank OCBC NISP kantor Cabang Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Bank OCBC NISP Kantor Cabang Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat membawa manfaat:

1. Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi organisasi untuk mengetahui arti pentingnya kompensasi, iklim organisasi dan pelatihan sehingga dapat mendorong kinerja karyawan.

2. Bagi karyawan, diharapkan dari hasil penelitian ini dijadikan sebagai penambah wawasan tentang pentingnya memiliki kompensasi, iklim organisasi, pelatihan dan kepemimpinan transaksional yang baik yang lebih mengarah pada perilaku dalam organisasi.
3. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang sangat berharga dalam menganalisis persoalan-persoalan penerapan teori yang diperoleh saat perkuliahan dengan praktek nyata. Disamping itu dapat dijadikan masukan penelitian-penelitian selanjutnya

DAFTAR PUSTAKA

- Agusta, Leonardo dan Eddy Madiono Sutanto. 2013. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Haragon Surabaya*. AGORA Vol. 1, No. 3, (2013).
- Alavi, H. R dan Jahandari, R. 2005. *The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoint of The Personnel (Staff) of the University*. Journal title: *Public Personnel Management*, Vol 34, Issue: 3, 247
- Aqmarina, Nur Septi, Hamidah Nayati Utama dan Arik Prasetya. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol 35 No 2.
- Bawarodi, Meike, B Tewal dan Michael Ch Raintung. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF Manado. *Jurnal Emba* Vol 5 No 2.
- Dessler, Gary. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Indeks
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. BP Undip. Semarang.
- Ghozali, Imam, 2011. *Analisis Multivariate dengan menggunakan Aplikasi IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Handoko, T. Hani. 2005. *Manajemen Edisi 2*. BPFE. Yogyakarta.
- Hartanto, Iryan. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada CV. Timur Jaya. *Agora* Vol 2 No 1.
- Haryanti, Endang. 2005. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Gayamsari Pemkot Semarang*. Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Kirkpatrick, Shelley A dan Edwin A. Locke. 2017. Leadership: Do Traits Matter? *Academy Management Executive* Volume 5 No. 2.
- Kiswanti, Wahyudi dan M. Syukri. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri*. Jurnal FKIP Tanjungpura. Vol 4 No 1.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Manullang, M. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Masrukhin dan Waridin. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- Maulidani, Fikri. 2013. *Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada NSP Nasari Cabang Bandung*. Jurnal IET Vol 3 No 2.
- Mc. Murray, Adela. J., D.R. Scott dan R. Wayne Pace. 2004. *The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing*. *Human Resource Development Quarterly*, Vol 15, No.4, Winter.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management*. Ninth Edition. Prentice Hall. USA.
- Ningrum, Widhayu, Bambang Swasto Sunuharyo, Moehammad Soe'oad Hakam. 2013. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi bisnis (JAB) Vol. 6, No. 2 Desember 2013.
- Pratiwi, Agustin, Mudji Kuswinarno, Faidal. 2013. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan*. Jurnal Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Management Research*, Vol 6, No.3.
- Odumeru, J. A., Ifeanyi, G. O. 2013. Transformational vs Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*. Vol 2 Issue 2.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Riyadi. Slamet. 2011. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 13 No. 1 Maret 2011.
- Robbins, Stephen. P dan Timothy Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

- Simamora, Bilson. 2006. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, STIE YPKN, Yogyakarta
- Simamora, Henry. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan: Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta. Bandung.
- Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Vardi, Yoav. 2001. *The Effects of Organizational and Ethical Climate on Misconduct at Work*. *Journal of Business Ethics*, 29:325-337.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Indeks. Jakarta.
- Yuwalliatin, Sitty. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang*. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 241-256