

## DIMENSI BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PREDIKTOR KINERJA UNIT KERJA

### DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS PREDICTOR WORK UNITS PERFORMANCE

**Alief Nur Rochmah Subagyo, Widodo J. Pudjirahardjo**  
Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga, Surabaya  
E-mail: nurrahma.s@gmail.com

#### ABSTRACT

*Hospital are always faced with attempts to manage human resources. Human resources were critical success of organization. The culture in an organization could be seen from the resulted performance. The study aimed to identify the dimensions of organizational culture on work unit. Result of dimensions obtained by each units would be connected with their respective performances. Assessment of work unit performance was done by comparing the result of the work with the Minimum Service Standards in Hospital. The study was conducted using cross sectional study design with a quantitative approach. By using a questionnaire as instrument, addressed towards 22 units of work. Dimensions of organizational culture that was dominant in 15 work units in H.M Mawardi Islamic Hospital was long term oriented. For the performance of work units, 63.5% had a good performance and the remaining 36,5% had poor performance. Test of relationship between the dimensions of organizational culture with the performance of work units was done using corelational contingency statistical test. The result of test of relationship was (R=0.186). The conclusion that can be drawn was, indicators of Minimum Service Standards in Hospital were still insufficient to assess the performance of each unit with follow guidelines of Kepmenkes 129 in 2008.*

**Keywords:** *dimension of organizational culture, performace of work units, VSM 94*

#### PENDAHULUAN

Budaya organisasi berpengaruh terhadap keefektifan dan efisiensi organisasi merupakan sesuatu yang nyata, karena adanya perilaku yang diperlihatkan para anggota organisasi yang dapat berupa kinerja yang dihasilkan berdasarkan nilai budaya organisasi yang di anut (Nasution,2006). Hasil penelitian Lutfi (2007) dalam Aryanti (2010) yang melakukan penelitian di sebuah rumah sakit di Makasar didapatkan hasil bahwa pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit dinilai buruk. Hal ini disebabkan oleh tujuan rumah sakit yang sudah berubah dari memberikan pelayanan kesehatan menjadi tempat untuk mencari keuntungan. Dapat disimpulkan bahwa aspek internal dari budaya organisasi rumah sakit belum dikelola dengan baik.

Menurut penelitian yang dilakukan Robertson (1999) dalam Aryanti (2010) menghasilkan bahwa rumah sakit mempunyai bentuk pola kerja tim yang

baik maka akan terbentuk pelayanan kesehatan yang baik pula. Budaya organisasi tersebut sangat kontras apabila dibandingkan dengan fenomena budaya organisasi rumah sakit di Indonesia. Hasil penelitian oleh Kharismatika (2013) budaya organisasi yang ada di setiap unit berbeda. Hal tersebut tidak berhubungan dengan kinerja yang dihasilkan setiap unit. Karena beberapa unit kerja yang memiliki budaya organisasi sama namun kinerja yang dihasilkan ada yang baik ada yang buruk. Berdasarkan fenomena tersebut pembentukan budaya organisasi yang baik akan memberikan implikasi pada kepemimpinan dan berujung pada hasil kinerja yang dihasilkan oleh unit maupun pegawai di rumah sakit. Pengelolaan potensi dari berbagai kelompok dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan data kunjungan pasien rawat jalan periode 2013 dapat diketahui bahwa pada

kunjungan pasien rawat jalan RSI H.M Mawardi Krian masih terdapat angka tren yang naik turun. Angka tren menurun terlihat pada beberapa poli salah satunya IGD yang mengalami penurunan jumlah kunjungan terbesar pada semester 2 periode tahun 2013 sebesar 10,34%. Sedangkan dari 11 poli rawat jalan yang ada rerata mengalami kenaikan, salah satunya adalah poli paru mengalami kenaikan jumlah kunjungan terbesar dengan persentase 7,57%. Untuk indikator BOR, TOI dan AvLOS hanya satu indikator yang tidak mencapai target ideal Depkes yaitu AvLOS

Salah satu faktor yang mempengaruhi adalah faktor internal dari rumah sakit yaitu faktor budaya organisasi di dalam rumah sakit. Budaya organisasi adalah sistem atau nilai yang terdapat dalam rumah sakit. Oleh karena itu, budaya organisasi dimiliki RSI H.M Mawardi Krian juga dapat mempengaruhi proses pelayanan yang diberikan oleh tenaga medis dan non medis kepada pasien. Proses pelayanan yang buruk dapat mengakibatkan calon pasien enggan atau mempertimbangkan ulang untuk memanfaatkan fasilitas yang disediakan rumah sakit.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis hubungan dimensi budaya organisasi menggunakan kuesioner *Value Survey Module 94* (VSM 94) dengan kinerja unit kerja. Manfaat dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen rumah sakit dalam upaya peningkatan pemanfaatan pelayanan mutu rumah sakit.

## PUSTAKA

### BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi adalah pemrograman pikiran bersifat kolektif yang akan membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Hofstede, 1997). Budaya organisasi adalah suatu pola khusus asumsi, nilai dan norma bersama yang membentuk aktivitas bahasa, simbol dan acara sosialisasi pegawai dalam perusahaan (Jackson, 2010). Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah segala sesuatu yang berisi nilai, simbol, ritual, sikap dan beberapa praktek dalam organisasi yang diyakini bersana oleh anggota organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku.

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2007) adalah pemberi identitas bagi setiap anggota organisasi, baik secara kumulatif. Organisasi yang sedianya terdiri dari berbagai latar belakang karyawan direkatkan melalui budaya organisasi yang dapat menjadi pemandu untuk berperilaku.

Sashkein dan Kisher (2001) dalam Tika (2006) mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua komponen, yaitu nilai (*value*), yakni sesuatu yang diyakini oleh warga organisasi mengetahui yang benar dan salah. Keyakinan (*belief*), yakni sikap tentang tata cara bekerja dalam organisasi.

Nilai menggambarkan pandangan dan keyakinan seseorang tentang suatu ukuran penting dengan tidak penting dan baik dengan tidak baik. Sama halnya dengan budaya, nilai juga

dipersepsikan secara berbeda oleh setiap orang. Akan tetapi secara umum disepakati bahwa nilai merupakan inti dari budaya.

Peran budaya organisasi tersebut akan menjadi karakteristik dari fungsi organisasi. Menurut pandangan Greenberg dan Baron (2003), peran organisasi adalah yang pertama budaya memberikan rasa identitas dengan adanya suatu identitas maka semua anggota organisasi akan paham akan tujuan dari organisasi tersebut. yang kedua adalah budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi. Anggota organisasi akan merasa menjadi bagian dari sesuatu yang besar dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi apabila terdapat budaya yang kuat. Budaya akan mengingatkan seseorang tentang makna dari organisasi yang diikutinya. kemudian yang ketiga budaya memperkuat dan memperjelas standar perilaku. Budaya berperan dalam membimbing kata dan perbuatan para anggota organisasi. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku dengan harapan membimbing seseorang tentang norma dan nilai yang harus dijalankan pada waktu tertentu.

#### **DIMENSI BUDAYA ORGANISASI**

Nilai masyarakat amat berpengaruh terhadap perilaku dan praktek bisnis di perusahaan. Hasil studi Hofstede di IBM menemukan bahwa ada 5 dimensi nilai yang menjadi pembeda yaitu *power distance*, *individualism*, *uncertainty avoidance*, *masculinity* and *long term orientation*. Efektivitas adalah konteks perilaku organisasi merupakan kompleksitas hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan (Gibson, 1984).

Gibson mengungkapkan tiga pendekatan mengenai efektivitas, yaitu Pendekatan tujuan digunakan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas. Pendekatan proses merupakan sistem masukan-proses-hasil dan mengadaptasi terhadap lingkungan lebih luas yang menopang organisasi. Teori ini menggambarkan hubungan organisasi terhadap sistem yang lebih besar, organisasi berada didalamnya. Pendekatan ini adalah perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relative diantara kepentingan kelompok dan individual dalam hubungan relative diantara kepentingan kelompok dan individual dalam organisasi.

Nilai dasar budaya organisasi yang hidup dalam organisasi bersumber pada para anggota organisasi. Nilai individu di bawa ke organisasi dan dapat di miliki bersama melalui *share process*. Oleh karena itu, budaya dalam tataran individu disebut *values* sementara dalam tataran kolektif di kenal sebagai *practices*.

Kreitner dan Kinicki (1989) mengemukakan ada tiga nilai dasar yang menjadi dasar budaya organisasi, yakni yang pertama nilai dan keyakinan yang berpengaruh dalam etika berperilaku. Nilai dan keyakinan memiliki peranan penting dalam etika berperilaku. Nilai ini memiliki 5 komponen, yaitu konsep kepercayaan, mengenai perilaku yang dikehendaki, keadaan yang amat penting, pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku dan urutan dari yang paling relative penting. Yang kedua adalah nilai pendukung, nilai dinyatakan secara eksplisit yang di pilih oleh organisasi. Umumnya nilai di bentuk oleh para pendiri

perusahaan baru atau perusahaan kecil oleh tim *top management* dalam sebuah perusahaan yang lebih besar. Yang ketiga adalah nilai yang diperankan (*enacted values*), nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimaksudkan ke dalam perilaku

pegawai. Contoh, pembentukan budaya keamanan perusahaan kereta api. Para pegawai seharusnya berperilaku untuk menjaga keamanan agar para pelanggan atau penumpang merasa aman dan puas dengan perjalanan dengan kereta api.

**Tabel 1** Perbedaan aspek budaya organisasi menurut para ahli

<b>Robbins</b>	<b>Hofstede</b>	<b>Kotter</b>
Inovasi dan pengambilan keputusan	<i>Power distance index</i>	Penghargaan terhadap proses
Orientasi hasil	<i>Individualism index</i>	Berani mengambil resiko
Keagresifan	<i>Masculinity index</i>	Kepedulian terhadap pemegang saham
Perhatian terhadap rincian	<i>Uncertainty Avoidance index</i>	Kepedulian terhadap karyawan
Orientasi orang	<i>Long term oriented</i>	Kepedulian terhadap pelanggan
Orientasi tim		Pemberian perhatian cermat kepada semua pemilih
Kemantapan		

Kinerja rumah sakit adalah hasil yang dicapai oleh rumah sakit dengan menampilkan fungsinya dalam mengelola sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat dalam bidang kesehatan. Kinerja rumah sakit dapat dilihat melalui tiga aspek, yang pertama tingkat keberhasilan rumah sakit yaitu tingkat pemanfaatan sarana pelayanan, mutu pelayanan, dan tingkat efisiensi pelayanan yang kedua berdasarkan indikator *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Average Length of Stay* (ALOS), *Turn Over Internal* (TOI), dan *Bed Turn Over* (BTO). Kemudian yang terakhir berdasarkan indikator kepuasan pasien, kualitas pelayanan dan efisiensi kepuasan pegawai rumah sakit.

Rumah sakit memberikan pelayanan jasa dalam bidang kesehatan. Sehingga dapat diketahui bahwa rumah sakit memiliki banyak unit kerja yang mendukung dalam pelayanan jasa yang diberikannya. Pada tiap unit kerja memiliki karakter serta indikator kinerja yang berbeda satu sama lain

yang telah diatur dalam Kepmenkes 129 tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimal di Rumah Sakit.

#### **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan variabel yang diteliti akan diubah dalam *numerical values* dan dianalisis menggunakan analisis statistik. Penelitian menggunakan teknik statistik deskriptif dan korelasi. Unit analisis pada penelitian ini adalah total populasi unit kerja sebanyak 22 unit. Dari 22 unit kerja yang dianalisis secara mandiri dan 7 unit diantaranya dikategorikan ke dalam unit administrasi dan manajemen. Pemilihan unit kerja ini sebagai sampel penelitian dikarenakan unit ini memiliki target pencapaian dan rekapitulasi hasil yang dicapai, sehingga kinerja unit kerja dapat diukur baik atau buruk dengan membandingkan target dan hasil capaian.

Tahapan dalam penelitian yang pertama adalah identifikasi dimensi budaya organisasi tiap unit kerja identifikasi variabel ini menggunakan kuesioner yaitu VSM 94. Mengidentifikasi kinerja

unit kerja diidentifikasi dengan cara membandingkan hasil kinerja dengan standar kinerja unit kerja yang telah ditetapkan yaitu SPM rumah sakit. Langkah selanjutnya adalah menganalisis hubungan budaya organisasi dengan kinerja unit kerja RSI H.M Mawardi Krian dengan menggunakan *Value Survey Module* (VSM 94) yang terdiri dari 26 daftar pertanyaan yang dirancang untuk membandingkan nilai cultural. Untuk mengukur kinerja unit kerja adalah dengan menggunakan lembar checklist yang berisi SPM rumah sakit

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis hubungan dimensi budaya organisasi yang terdiri dari *power distance index*, *individualism index*, *masculine index*, *uncertainty avoidance index* dan *long term oriented* disajikan dalam bentuk uji statistik korelasi kontingensi. Berikut adalah Tabel hasil hubungan antara dimensi budaya organisasi dengan kinerja unit kerja pada RSI H.M Mawardi Krian periode 2014.

**Tabel 2** Hubungan Dimensi Budaya Organisasi dengan Kinerja Unit Kerja RSI H.M Mawardi Krian periode 2014

Unit	Dimensi Budaya Organisasi	Kinerja	r
Rawat inap	<i>Long term oriented</i>	Baik	0,186
Rawat Jalan	<i>Long term oriented</i>	Baik	0,186
IGD	UAI kuat	Baik	0,071
OK	<i>Masculine</i>	Baik	0,094
Bersalin	UAI kuat	Baik	0,071
ICU	<i>Long term oriented</i>	Tidak baik	0,186
Radiologi	<i>Individualism</i>	Tidak baik	0,040
Laboratorium	<i>Masculine</i>	Tidak baik	0,094
Farmasi	<i>Masculine</i>	Baik	0,094
Gizi	<i>Individualism</i>	Baik	0,040
Rekam Medis	UAI kuat	Baik	0,071
Transportasi (ambulance)	<i>Long term oriented</i>	Baik	0,186
Laundry	<i>Masculine</i>	Tidak Baik	0,094
Administrasi dan manajemen	UAI kuat	Tidak baik	0,071
IPS	<i>Long term Oriented</i>	Tidak baik	0,186

Berdasarkan Tabel diatas terdapat hasil dimensi budaya organisasi yang berbeda tiap unit, hal tersebut dapat terjadi tergantung keadaan pada tiap unit kerja. Berikut adalah beberapa dimensi budaya organisasi yang mewakili keadaan unit kerja pada RSI H.M Mawardi Krian:

### **Individualism**

Dimensi budaya organisasi *individualism* dimiliki oleh dua unit diantaranya unit radiologi dengan skor sebesar 75 dan unit gizi dengan skor 80. Dimensi budaya organisasi *individualism* merupakan lawan dari *collectivism* yaitu tingkat

individu terintegrasi dalam kelompok. Pada dimensi budaya organisasi *individualism* menggambarkan pola tatanan organisasi yang tidak mengikat anggotanya atau longgarnya ikatan antara setiap individu yang ada dalam kelompok.

Pada unit radiologi dan gizi mempunyai dimensi budaya organisasi yang sama namun jenis spesialisasi pekerjaan yang berbeda. Dalam dua unit ini tidak terlalu banyak staf yang ada pada unit tersebut. Seluruh staf juga melaksanakan *job description* sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan rumah sakit. Dikarenakan staf yang tidak terlalu banyak dalam unit tersebut dan setiap staf

mendapatkan peran yang berbeda, sehingga menyebabkan staf tersebut memiliki kebebasan yang tinggi untuk menggunakan pendekatan dalam pekerjaan. Namun, dimensi yang *individualism* juga mempunyai konsekuensi yaitu mengurangi motivasi untuk lebih kolektif dan cenderung untuk lebih mengutamakan kehidupan pribadi dengan tidak bergantung pada orang lain. Seseorang dengan individualism tinggi akan merasa tidak terikat dengan organisasi ataupun lingkungan sosialnya dan lebih mengandalkan keputusan individu daripada keputusan kelompok (Gray, 1998).

### **Masculine**

Dimensi budaya organisasi *masculine* di dapat oleh OK dengan skor 80, unit laboratorium dengan skor sempurna yaitu 100, unit farmasi dengan skor 80 dan pelayanan laundry dengan skor 100. Dimensi *masculine* erat hubungannya dengan keinginan untuk memiliki kesempatan memperoleh pendapatan yang besar, memperoleh pengakuan yang layak, memiliki kesempatan untuk maju pada tingkat pekerjaan yang lebih tinggi dan memiliki pekerjaan yang menantang untuk berprestasi (Hofstede, 1994).

Meskipun dimensi *masculine* lebih identik dengan perbedaan biologi yakni *male* dan *female* namun, pada dasarnya seorang laki-laki bisa berkelakuan feminim dan juga sebaliknya. Pada OK dan unit farmasi memang berjenis kelamin laki-laki yang diidentikkan dengan berkemauan keras namun, pada unit laboratorium dan laundry adalah berjenis kelamin perempuan. Telah dijelaskan bahwa setiap *gender* dapat berperilaku yang sebaliknya. Setiap orang mempunyai hasrat atau keinginan untuk

mempunyai pekerjaan yang lebih tinggi dari yang telah dicapainya saat ini. Namun, dimensi *masculine* mempunyai tingkat keterbukaan yang kecil. Masyarakat yang didominasi oleh pria cenderung akan lebih terus terang akan keberhasilannya (Hofstede, 2001). Sehingga dapat diasumsikan bahwa semakin maskulin suatu masyarakat, akan semakin rendah tingkat kerahasiannya (Gray, 1988).

### **Uncertainty Avoidance**

Unit dengan nilai skor *uncertainty avoidance* terdiri dari unit IGD dengan skor 95, unit bersalin dengan skor 60, rekam medis dengan skor 85 dan administrasi dan manajemen dengan skor 82,25. Dimensi *uncertainty avoidance* mempunyai upaya untuk mengontrol emosi dalam merespon ketidakpastian situasi. Ketidakpastian yang ekstrim menciptakan kegelisahan yang tidak dapat ditolelir. Setiap lingkungan masyarakat telah berkembang cara untuk meredakan kegelisahan tersebut (Hofstede, 1994).

Untuk IGD dan unit bersalin mempunyai tanggung jawab yang besar pada *job description*, yakni mengenai upaya penyelamatan hidup seorang pasien. Sehingga cenderung mempunyai skor UAI yang tinggi karena dalam menjalankan tugas harus bisa mengontrol emosi terhadap situasi yang tidak pasti. Untuk rekam medis dan administrasi dan manajemen *job description* memang tidak seberat yang dilakukan oleh IGD dan unit bersalin. Hal itu bisa dikarenakan tersebut lebih nyaman dengan situasi terstruktur.

Seseorang yang menghindari ketidakpastian cenderung menghindari perubahan akan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan.

Seseorang yang dimensi *uncertainty avoidance* cenderung bersikap konservatif (Gray, 1988).

### **Long Term Oriented**

Dimensi RSI H.M Mawardi berdimensi *long term oriented*. Dimensi budaya organisasi yang diperoleh merupakan hasil perhitungan dari skor semua unit yang telah di teliti. Pada unit rawat inap, rawat jalan, ICU, transportasi dan IPS yang berdimensi *long term oriented* lebih menekankan cara yang jauh kedepan. Bukan hanya tentang kelanggangan dalam pekerjaan tetapi juga memikirkan akan kelangsungan dari organisasi. Karena masyarakat cenderung memberikan penilaian kepada unit yang langsung berhubungan dengan pasien

Salah satu implikasi dari sikap yang selalu mempertimbangkan orientasi waktu adalah preferensi untuk lebih konservatif dalam menggunakan sumber daya. Seseorang yang mempunyai pemikiran jangka panjang cenderung menganggap segala hal sebagai investasi yang menguntungkan kedepannya (Hofstede, 1994).

Dari analisis yang telah dilakukan diperoleh bahwa dari 15 unit kerja didapatkan 9 unit kerja telah memiliki kinerja baik dan 6 unit kerja lainnya memiliki kinerja tidak baik. Kinerja dikatakan baik apabila > 50% indikator SPM tercapai. Indikator SPM yang pada rumah sakit harus sesuai dengan Kepmenkes 129 tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimal pada Rumah Sakit.

Dimensi budaya organisasi tidak memiliki hubungan dengan kinerja unit kerja karena nilai  $r$  yang dihasilkan adalah 0,186. Untuk melihat keterkaitan antara keduanya menggunakan  $\alpha$  0,05,

jadi  $p > \alpha$  maka  $H_0$  diterima dengan itu berarti tidak ada keterkaitan antara dimensi budaya organisasi dengan kinerja unit kerja.

Hal ini dibuktikan dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pattywutun(2010) yang menyatakan bahwa dimensi budaya organisasi tidak memiliki hubungan dengan kinerja. Hasil uji statistik penelitian sebelumnya menyatakan keeratan hubungannya sebesar 0,185 (tidak ada hubungan).

### **SIMPULAN**

Dimensi budaya organisasi yang dominan dari 15 unit kerja adalah *long term oriented*. Sedangkan untuk kinerja yang telah dihasilkan unit kerja RSI H.M Mawardi sudah baik. Dengan rincian 63,5% memiliki kinerja baik sedangkan 36,5% kinerja tidak baik. Dari hasil tabulasi silang antara dimensi budaya organisasi dengan kinerja unit kerja RSI H.M Mawardi dengan menggunakan analisis statistik dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja unit kerja.

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian yang telah dilakukan Dimensi budaya organisasi pada unit kerja RSI H.M Mawardi Krian sudah cukup baik karena mempunyai dimensi *long term oriented* yang bersifat jangka panjang. Namun masih ada beberapa unit kerja yang berdimensi *individualism*. Hal ini berarti masih ada beberapa yang mementingkan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan organisasi. Dengan ini berarti pentingnya menanamkan tentang budaya organisasi yang baik kepada setiap karyawan dengan cara memberikan pemahaman tentang ciri, kepercayaan dan sikap individual

## DAFTAR PUSTAKA

- Aryanti, Dian., 2010. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Bhayangkara Medan. *Jurnal Keperawatan*. Medan: Universitas Sumatera Utara (sitasi 30 Agustus 2014).
- Depkes, RI., 2008. Kepmenkes RI No 129 tahun 2008 tentang *standar Pelayanan Minimal di Rumah Sakit*. Jakarta; Lembaran Negara Republik Indonesia 2008.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly., 1985. *Organisasi*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga.
- Gray, John., 1988. *Towards A Theory Of Cultural Influence On The Development Of Accounting Systems Internationally*. Abacus. Vol.24.
- Greenberg, Jerald., Baron, Robert., 2003. *Behaviour in Organizations (understanding and managing the human side of work) Eight Edition*. Prentice Hall.
- Hofstede et.al., 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990): 286-316.
- Hofstede, Geert., 1994. *Value Survey Module (VSM) Manual..* Institut for Research on Intercultural Cooperation.
- Hofstede, Geert., 1997. *Culture and Organizational Software of the Mind*. New York: Mc. Graw Hill.
- Hofstede, Geert., 2001. *Culture Consequencies: Comparing Value, Behaviour, Institution and Organization Acrosnasion (Second Edition)*. London: Sage Publication.
- Jackson, Susan E., Schuler, Randall S., & Werner, Steve., 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Edisi 16*. Jakarta; Salemba Empat.
- Kharismatika, Gabby., 2013. Analisis Budaya Organisasi dan Kinerja Unit Kerja di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya. *Skripsi*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Kotter, JP & Heskett, JL., 1997. Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja. Alih Bahasa: Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Kreitner, Robert., Kinicki, Angelo., 1989. *Organizational Behaviour*. America; Richard D. Irwin.
- Nasution., 2006. Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Keinginan Berpindah: Investigasi Empiris pada Berbagai Unit Kerja di Universitas Bengkulu. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Semarang: STIE Stikubank (sitasi tanggal 30 Agustus 2014).
- Pattywutun, Rufus., 2010. Budaya Perusahaan PT. Bank Swasta. *Thesis*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Rangkuti, Freddy. 2008. *The Power Of Brands*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Robbins, Stephan., Judge, Timothy., 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta; Salemba Empat.
- Tika, Mohammad., 2006. *Budaya Organisasi*. Jakarta; Bumi Aksara.