

## BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI KARYAWAN *Kajian Teoritis dalam Peningkatan Kinerja Karyawan*

SUKRISPIYANTO

*Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang  
sukrispiyanto@gmail.com*

### Abstract

*The purpose of writing this article is to explain and explore the theory of performance associated with organizational cultural factors and individual competencies. Employee performance has become important terminology or concepts in discussions, especially in encouraging the success of the organization and human resources. Performance will always be the actual issues in the organization for any organization's performance is key to the effectiveness of the organization's success. Employee performance is an important issue and a practical and theoretical standpoint. Employee performance is not only influenced by the employees themselves, but also determined by several factors such as organizational culture and competencies of individuals where the person works. Competence is a concept in human resource management, which requires great attention. No business, public or private, to detach themselves when discussing competence. Theoretically, supported by several empirical studies, individual performance is influenced by a number of factors, namely the organizational culture and individual competencies.*

**Keywords:** *organizational culture, competence, performance*

### Pendahuluan

Dalam konteks organisasi, fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dituntut untuk mampu mengenali kebutuhan-kebutuhan para karyawan, menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan harapan perusahaan dan berupaya keras untuk melakukan langkah-langkah terbaik untuk mendorong agar kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal. Selain itu fungsi MSDM dan para praktisinya juga harus mampu menciptakan suasana kerja yang dapat memberdayakan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaik kepada perusahaan (Muhamad, 2011). Dewasa ini, peran MSDM sangatlah besar yang terbukti dengan kondisi persaingan yang dihadapi oleh organisasi yang sangat berbeda dengan kondisi sebelumnya. Perubahan persaingan yang demikian pesat tidak bisa diabaikan begitu saja, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa organisasi dan manajemen mengalami perubahan, seiring dengan berjalannya waktu.

Kinerja karyawan merupakan isu penting dan sudut pandang praktis maupun teori. Kinerja karyawan tidak saja dipengaruhi dalam diri karyawan tetapi juga ditentukan oleh beberapa faktor seperti budaya organisasi dimana orang tersebut bekerja (Chang dan Lee, 2007). studi McClelland (1961) dalam Mangkunegara (2000) tentang *Achieving Society* menemukan bahwa a) nilai-nilai, b) kepercayaan dan c) Ideologi merupakan sumber penting bagi prestasi seseorang untuk berkinerja baik. Hubungan antara kinerja dengan budaya organisasi dari sudut pandang teori masih menjadi perdebatan literatur perilaku organisasi.

Terdapat beberapa isu yang menjadi perdebatan teori perilaku organisasi dalam menjelaskan hubungan tersebut. Pertama, apakah ada keterkaitan antara budaya organisasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Kedua, bentuk budaya organisasi yang bagaimana yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ketiga, ke arah mana budaya organisasi memimpin anggota organisasi. Isu perdebatan tersebut mulai

berkembang setelah William Ouchi tahun 1985 mengajukan teori Z bahwa terdapat nilai-nilai dalam budaya organisasi yang dapat menciptakan kinerja unggul. Contohnya Jepang dimana keterlibatan pekerja di perusahaan besar Jepang dihasilkan dari norma yang konsisten, perilaku yang didasarkan kepercayaan dan hubungan interpersonal (Cole, 2004).

Kompetensi merupakan sebuah karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku. Dalam hal ini kinerja dalam sebuah ritme pekerjaan dapat dipengaruhi beberapa hal, menurut Wibowo (2009) yakni : (a) pengetahuan, kemampuan dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar nilai, sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan. Menurut Lucia & Lepsmger (1999) kompetensi sebagai prediktor signifikan bagi kinerja karyawan dan kesuksesan. Kompetensi dibangun oleh kemampuan, karakteristik pribadi, ketrampilan, pengetahuan, dan perilaku. Sesuai ISO (*The International Organization for Standardization*). Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan yang ditujukan dalam menerapkan keterampilan dan pengetahuan atau penerapan pengetahuan, keterampilan dan perilaku dalam kinerja (Syahu Sugian, 2006). Hill dan Jones (2004), menyatakan dengan jelas akar dari daya saing dibentuk dari kemampuan dan sumberdaya yang akan menghasilkan kompetensi tinggi. Menurut Deist (2009) kompetensi manajemen saat ini menjadi proses pembelajaran seumur hidup dan pusat reformasi dalam pelatihan dan sistem kualifikasi.

## Pembahasan

### Budaya organisasi

Fungsi penting dari budaya organisasi adalah untuk membantu memahami lingkungan dan menentukan cara menanggapi sehingga akan mengurangi ketegangan, ketidakpastian dan kekacauan. Masalah-masalah internal dan eksternal tersebut saling berhubungan ketat dan organisasi berperan penting dalam menghadapi masalah-masalah tersebut secara simultan. Pada saat pemecahan-pemecahan dikembangkan melalui pengalaman, budaya

organisasi menjadi salah satu asumsi yang dirasakan bersama untuk diteruskan kepada para anggota baru. Selang beberapa waktu, asumsi tersebut menjadi demikian familiar sehingga para anggota tidak lagi menyadari akan adanya asumsi yang berupa budaya organisasi.

Menon *et al.*, (1999) fokus organisasi dewasa ini terbagi atas 2 elemen dasar (*core*) yaitu struktur organisasi dan budaya organisasi. Organisasi struktur terbagi atas sentralisasi dan formalitas, karena keberadaannya dianggap sebagai faktor pengukur keberhasilan kinerja organisasi. Sedangkan peran penting budaya organisasi adalah dalam pengembangan sebuah strategi. Demikian halnya Strategi Sistem Perekrutan dan Seleksi SDM efektif ketika isu bisnis akan Sistem Perekrutan dan Seleksi SDM penting diselesaikan atau menjadi kurang penting dan digantikan dengan isu yang baru muncul.

Senge (1990) dalam Robbins dan Coulter (2010) dengan konsepnya yang terkenal yaitu personal mastery mengemukakan bahwa salah satu orientasi nilai budaya organisasi yang sangat inti dalam sistem nilai sebagai akar dari produktivitas, baik bagi individu maupun organisasi adalah belajar untuk mengikuti dan memelopori perubahan. Dalam dunia organisasi, Senge mengemukakan suatu istilah yang disebut *learning organization*, maksudnya bahwa suatu organisasi juga belajar dan berubah melalui kegiatan belajar orang-orangnya secara individual dan terus-menerus.

Budaya organisasi yang tidak adaptif memiliki beberapa ciri yaitu budaya organisasi yang sangat birokratis, orang-orangnya reaktif, menolak resiko dan sangat tidak kreatif, informasi tidak mengalir dengan cepat dan mudah di seluruh organisasi serta tekanan kontrol yang tinggi akan mengurangi motivasi dan inovasi. Sebaliknya budaya organisasi yang adaptif mempunyai pendekatan yang siap menanggung resiko, percaya dan proaktif terhadap kehidupan organisasi dan juga terhadap kehidupan individu atau keluarga.

Dalam hubungannya dengan perubahan budaya organisasi, Robbins dan

Coulter (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi dibentuk berdasarkan : a) Cerita (*stories*); yaitu cerita turun temurun sejak penemu organisasi; b) Ritual (*ritualis*); yakni keyakinan dan kebiasaan yang dilakukan dalam organisasi; c) Material (*material*); adalah simbol, barang-barang atau alat yang digunakan dalam kegiatan organisasi yang menunjukkan kepentingan seseorang; dan d) Bahasa (*language*); merupakan setiap kelompok biasanya mempunyai bahasa khusus yang hanya dimengerti oleh kelompok itu sebagai bukti penerimaannya atas budaya organisasi yang ada.

Miller (1998) berpendapat bahwa mengelola budaya organisasi adalah melakukan sesuatu terhadap budaya organisasi tersebut, seperti memperkuat, memperlemah, melakukan proses sosialisasi, mengembangkan, memelihara dan bahkan mengubahnya. Selanjutnya Miller menyebutkan lima pendekatan dalam melakukan perubahan, yaitu; (1) mengidentifikasi norma yang berlaku, (2) merumuskan arah dan tujuan organisasi, (3) memperkenalkan norma baru, (4) mengidentifikasi perbedaan dan masalah yang muncul dan (5) mengatasi akibat perbedaan norma tersebut.

Robbins dan Coulter (2010) mengemukakan bahwa banyak faktor yang menentukan terciptanya budaya organisasi, dimana faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah :

- a) Inisiatif individu (*individual initiative*) yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota.
- b) Toleransi resiko (*risk tolerance*) adalah tingkat resiko yang mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- c) Integrasi (*integration*) ialah tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik.
- d) Dukungan manajemen (*management support*) yaitu tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja di bawahnya.

- e) Pengawasan (*control*) yaitu sejumlah aturan atau peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan.
- f) Identifikasi (*identify*) yakni tingkat identifikasi diri tiap anggota dalam organisasi secara keseluruhan melebihi grup kerja atau bidang profesi masing-masing.
- g) Sistem penghargaan (*reward system*) adalah tingkat alokasi dan penghargaan (kenaikan gaji, promosi jabatan) berdasarkan performance karyawan sebagai lawan dari senioritas, anak emas dan lain-lain.
- h) Toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*) yaitu tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi

Miller (1998) menyebutkan ada delapan nilai yang menjadi dasar budaya organisasi. Miller dalam hal ini menyebutkan bahwa bukan faktor langsung yang mengarah kepada sifat budaya organisasi, tetapi lebih kepada kumpulan nilai yang terdiri atas : (a) azas persetujuan, (b) azas konsensus, (c) azas keunggulan, (d) azas kesatuan, (e) azas prestasi, (f) azas empirisme, (g) azas keakraban dan (h) azas integritas.

### Budaya dan kinerja

Berkaitan dengan kategori perspektif hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, Kottler dan Heskett (1997) memberikan pendapat yaitu : budaya organisasi-kuat, budaya organisasi-cocok, budaya organisasi-adaptif. Kategori pertama, yaitu budaya organisasi yang “kuat” dari suatu perusahaan meliputi tiga gagasan, yaitu; (1) budaya organisasi sebagai penyatuan tujuan organisasi dimana karyawan cenderung mengikuti nilai-nilai dan praktek yang dimiliki bersama untuk mencapai tujuan bersama; (2) budaya organisasi sebagai peningkatan motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan sehingga kontrol informal yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Kategori kedua adalah budaya organisasi yang cocok dengan konteksnya, antara lain berupa kondisi obyektif dari

industri, segmentasi industri yang dispesifikasi oleh perusahaan atau strategi bisnis itu sendiri. Kategori ketiga adalah budaya organisasi yang adaptif, yang mana hanya budaya organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dihubungkan dengan kinerja yang unggul dalam jangka panjang.

Kottler dan Heskett (1997) menyatakan bahwa sepanjang studi yang dilakukan, paling tidak ada 3 macam budaya organisasi yang mampu meningkatkan kinerja, yaitu

- 1) Budaya organisasi yang kuat. Dalam organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat, hampir semua manajer menganut seperangkat nilai dan metode dalam menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Di sisi lain, pada budaya organisasi yang kuat karyawan baru akan mengadopsi nilai dengan sangat cepat. Dalam budaya organisasi yang seperti itu seorang manajer bisa saja dikoreksi oleh bawahannya selain oleh pimpinannya jika melanggar aturan.
- 2) Budaya organisasi yang mampu meningkatkan kinerja adalah budaya organisasi yang secara strategis cocok. Artinya budaya organisasi haruslah tepat secara kontekstual. Adapun konteks yang dimaksud adalah kondisi obyektif dari industri organisasi tersebut, segmen industri yang dispesifikasi oleh strategi organisasi atau strategi bisnis itu sendiri. Semakin besar kecocokan antara budaya organisasi dengan strategi yang direncanakan, semakin baik kinerja begitu juga sebaliknya.
- 3) Budaya organisasi yang adaptif. Hanya budaya organisasi adaptif yang dapat membantu organisasi dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Budaya organisasi yang adaptif akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang periode waktu yang panjang. Dalam pandangan ini, dikatakan bahwa ciri budaya organisasi yang tidak adaptif adalah yang penuh birokrasi, anggotanya sangat reaktif

menolak resiko dan sangat tidak kreatif, informasi tidak mengalir cepat dan mudah di seluruh organisasi. Atas dasar itu jika ingin membentuk budaya yang adaptif, harus memiliki karakteristik yang berbeda. Adapun ciri budaya organisasi yang adaptif adalah siap menanggung resiko, percaya, proaktif terhadap kehidupan organisasi dan juga kehidupan individu karyawannya.

### Kompetensi Karyawan

Kompetensi pada dasarnya merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam peningkatan kualitas SDM organisasi. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai—nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja (Palan, 2008). Pondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Berdasarkan pada pemikiran kompetensi tersebut diidentifikasi enam jenis kompetensi, yakni pengalaman, pengetahuan/pendidikan, ketrampilan, konsep diri, karakteristik pribadi, serta motif.

Kompetensi didefinisikan sebagai suatu kapabilitas atau kemampuan (Boyatzis, 2008 dalam Boyatzis dan Ratti, 2009). Kompetensi adalah serangkaian perilaku yang terkait tetapi berbeda yang diorganisasi di sekitar konstruk yang mendasarinya, yaitu "niat" (*intent*).

Terdapat tujuh dimensi kemampuan yaitu numerik, ruang, memori, kecepatan, penalaran induktif, verbal, serta kefasihan kata. *Numerik* adalah kemampuan untuk membuat perhitungan aritmatika dengan cepat dan akurat seperti penjumlahan dan pengurangan. *Ruang* adalah kemampuan merasakan pola ruang dan memvisualisasikan bagaimana bentuk-bentuk geometris akan terlihat jika ditransformasikan dalam bentuk atau posisi. *Memori* adalah kemampuan ingatan yang baik terhadap kata yang berpasangan, lambang, daftar angka atau item lain yang terkait. *Kecepatan menanggapi* adalah kemampuan untuk merasakan bentuk, mengidentifikasi persamaan dan perbedaan dalam melaksanakan tugas yang

melibatkan persepsi visual. *Penalaran induktif* adalah kemampuan untuk melakukan penalaran dari hal yang khusus menuju kesimpulan umum. *Verbal* adalah kemampuan untuk memahami arti kata-kata dan mengerti apa yang dibaca. *Kefasihan kata* adalah kemampuan untuk menghasilkan kata-kata khusus yang memenuhi persyaratan simbolis atau struktural khusus.

Menurut Locket (1992), kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan bidang pekerjaannya akan memberikan beberapa manfaat yang dapat dirasakan oleh organisasi. Dalam hal ini kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan individu di tempat kerja pada berbagai tingkatan. Wibowo (2009) menjelaskan karakteristik individu dari kompetensi, dimana kompetensi dalam sebuah ritme pekerjaan dapat diukur pada beberapa hal, yaitu (a) pengetahuan, kemampuan dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar nilai, sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan (Wibowo, 2009).

Hill dan Jones (2004) dalam *Textbook of Strategic Management Theory : An Integrated Approach* menyatakan dengan jelas akar dari daya saing dibentuk dari kemampuan dan sumber daya yang akan menghasilkan kompetensi tinggi. Lebih lanjut Per-Erik Ellstrom (1997) dalam Konsep kompetensi pekerjaan dan kualifikasinya, memasukkan cognitive dan meta-cognitive components (seperti pengetahuan teoritis dan ketrampilan intelektual) dan non-cognitive components berhubungan dengan nilai, ketertarikan, watak kepribadian dan ketrampilan sosial.

Stoner *et al.*, (1996), telah mengidentifikasi tiga macam ketrampilan dasar yaitu : 1) Ketrampilan teknis yaitu, kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan mengenai bidang khusus; 2) Ketrampilan manusia yaitu, kemampuan untuk bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain sebagai individu atau kelompok; dan 3) Ketrampilan konseptual yaitu, kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi, termasuk melihat organisasi secara keseluruhan, memahami

bagaimana bagian-bagiannya saling tergantung dan mengantisipasi bagaimana perubahan dalam suatu bagian tersebut akan mempengaruhi seluruh organisasi.

### Kinerja Karyawan

Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi (Gibson *et al*, 1998) dan untuk memaksimalkan kinerja masing-masing individu, berhubungan dengan pelaku individu. Kinerja disini dilihat sebagai kinerja karyawan yang akan baik bila mempunyai keahlian tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, serta mempunyai harapan masa depan yang lebih baik. Pencapaian tujuan ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yakni a) tugas individu; b) perilaku individu; dan c) ciri individu. (Robbin, 1996).

Mathis dan Jackson (2003), Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: a) Kuantitas dari hasil; b) Kualitas dari hasil; c) Ketepatan waktu dari hasil; d) Kehadiran dan e) Kemampuan bekerjasama. Sedangkan Bernadin dan Russel (1993) mengemukakan enam kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

- 1) *Quality* yaitu tingkat sejauh mana proses hasil pelaksanaan mendekati kesempurnaan dan tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity* yaitu jumlah yang dihasilkan.
- 3) *Timelines* yaitu tingkat suatu pekerjaan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperbaiki koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) *Cost-effectiveness* yaitu tingkat penggunaan daya organisasi berupa manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian setiap unit.
- 5) *Need for supervision* yaitu sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan

fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor.

- 6) *Interpersonal impact* yaitu tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Vroom (1964) dalam Roliinson (2002) menyatakan bahwa kinerja ditentukan oleh lingkungan, kemampuan dan motivasi dimana dicatat bahwa manajer dapat mengontrol langsung proses seleksi karena berpengaruh pada kemampuan dan pengetahuan, yang mana hal ini: dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangannya. Motivasi berasal dari dalam diri karyawan dan kadang motivasi sulit diobservasi.

## Simpulan

Inti dari budaya organisasi muncul dari cara bagaimana organisasi melakukan bisnisnya, perlakuan terhadap pelanggan dan pekerja, otonomi atau kebebasan yang ada dalam kantor dan derajat kesetiaan yang diekspresikan oleh para pekerjanya terhadap organisasi. Tidak ada satupun budaya organisasi yang terbaik bagi pengembangan sumber daya manusia. Kompetensi yang tinggi akan membentuk efisiensi yang tinggi (*superior*), kualitas, inovasi dan tanggung jawab pelanggan yang selanjutnya akan membawa perbedaan (*differentiation*) dan biaya murah (*low cost*) serta akan terbentuk nilai dan keuntungan yang tinggi (*superior profitability*) bagi suatu organisasi.

Dari beberapa kajian teoritis di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi merupakan perangkat organisasi yang dianggap abstrak, namun semakin hari semakin dirasakan betapa signifikan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

## Daftar Pustaka

- Bemardin, H. John dan Russel, J.E.A., 1993. *Human Resource Management: an Experimental Approach*. International Edition. Singapore. McGraw Hill. Inc.
- Boyatzis, R.E. and Ratti, F. 2009. "Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives", *Journal of Management Development*, 28 (9): 821-838.
- Chang, Su Chao dan Lee, Ming Shing, 2007. Study On relationship among Leadership, Organizational culture, the Operation of Learning Organization and Employees job Satisfaction. *Journal of Learning Organization*. Vol. 14 No. 2, pp. 155-185.
- Gibson, J.I., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H, 1998. *Organisasi dan Manajemen* Erlangga. Jakarta.
- Gibson, Ivancevich & Donnely. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur-Proses*. Edisi kedelapan. Binarupa Aksara.
- Hill, C.W. and Jones, G.R. 2004. *Strategy Management Theory : An Integrated Approach*. Sixth Edition. Houghton Mifflin Company. Boston, pp 83.
- Kotler, Jhon P., Heskett, 1997. *Corporate Culture and Performance*. Prenhallindo.
- Locket, J. 1992. *Effective Performance Management*. Kogan Page. London.
- Lucia, A.D., and Lepsinger, R, 1999. *The artand science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. New York Pfeiffer.
- Mangkunegara, A.P2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mathis, R.L., and Jackson, J.H, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 1 dan 2, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Menon, Anil., Bharadwaj, S.G., Adidam, P.T., dan Edison, S.W. 1999. "Antecedent and Consequences of Marketing Strategy Making : A Model and a Test ", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4, pp. 18-40.
- Miller., Grossman, 1998. Liquidity and Market Structure. *Journal of Finance* Vol. 433, pages 617-37, July.

- Muhdi, B. Hi Ibrahim.2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Perdana Mulya Sarana. Medan.
- Palan, R. 2008. Competency management. Cetakan kedua. PPM. Jakarta Pusat hal 6.
- Per-Erik Ellstrom, 1997. The many meanings of occupational competence and qualification, *Journal of European Industrial Training* 21 Iss 6 pd 266-273.
- Robbins, S.P. dan Coulter, M. 1996. Organizational Behavior Concepts Controversies, and Applications. Prentice Hall International. Inc. New Jersey.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A, 2008. Perilaku Organisasi, Buku 2, Jakarta : Salemba Empat. Hal. 256-266.
- Robbins, S.P. and Coulter,M., 2010. Manajemen (terjemahan), Edisi ke 10. Erlangga. Jakarta. 59-88.
- Rolinson, D, 2002. Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated approach. 2nd edition Prentice-Hill. London.
- Stoner James, A.F., Freeman R Edwards., Gilbert Daniel R, 1996. Manajemen Jilid 1. Sandro Alexander Translator. Jakarta Prahillindo.
- Sugian Syahu, O. 2006. Kamus Manajemen Mutu. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wibowo, 2009. Manajemen Kinerja, Rajawali Press Jakarta