

## PERAN WIRUSAHA DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA UKM INDUSTRI MAKANAN

**EVA MUFIDAH**

*Universitas Merdeka Pasuruan*

*Email: eva.moev@gmail.com*

**VITA FIBRIYANI**

*Universitas Merdeka Pasuruan*

*Email: vitafibriyani@gmail.com*

### Abstract

*Small and medium enterprises (SMEs) business group is the most able to withstand ketikakrisis economic hit this country. The increase in the number of units the SME lapangankerja open so that plays an important role in the economic and industrial growth of a country. Limitations of SMES in increasing competitiveness among others lack creativity and innovation as well as pemodal and markets. This research aims to know the factors that affect the performance of SMES in the town of Pasuruan, in terms of entrepreneurial role and competencies of human resources. The role of self-employment is seen from some of the factors that is innovative, proactive and risk management, while the human resource competency as seen from the factors of knowledge, skills and abilities. Analytical techniques used is multiple regression analysis. Sampling in this study using a purposive sampling method, in which SMES are being sampled is the SME food field in the town of Pasuruan. The results showed that of the entrepreneurial role of factors that influence positively and significantly to the performance of SMES in the field of food and drink in the town of Pasuruan is innovative and proactive, where innovative is the influential most dominant variable with regression coefficients of 0372. HR competence factor variables from the perpetrator of the SMES that positive and significant effect among other skills, abilities and knowledge, where skill is the dominant effect variables with coefficients of the regression of 0318.*

**Keywords :** *Role Of Smes, Entrepreneurship, HR Competencies*

### Pendahuluan

Usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan kelompok usaha yang paling dapat bertahan ketika krisis ekonomi melanda negeri ini. Perkembangan jumlah unit usaha kecil menengah yang terus meningkat dapat membuka lapangan kerja. UKM mempunyai peranan sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi dan industri suatu negara (Husband dan Purnendu, 1999; Mahemba, 2003; Tambunan, 2005). Kontribusi UKM terhadap penyerapan tenaga kerja baik di negara maju maupun berkembang, termasuk Indonesia berperan penting terhadap penanggulangan masalah pengangguran. Namun demikian usaha kecil

ini masih dipandang sebagai usaha yang lemah kinerjanya.

UKM memiliki peran penting terhadap pembangunan ekonomi di Indonesia. Namun, potensi yang dimiliki oleh UKM tidak diimbangi dengan kemampuan untuk bersaing. Tambunan (2008) mengungkapkan bahwa daya saing UKM yang rendah menyebabkan kesulitan dalam meningkatkan output. Ketidakmampuan UKM dalam meningkatkan daya saing disebabkan karena UKM memiliki keterbatasan, seperti kurangnya untuk beradaptasi dengan lingkungan, kurang cekatan dalam peluang usaha, kurangnya kreativitas dan inovasi

kurangnya permodalan dan pemasaran. Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini bertujuan ingin mengetahui bagaimana pengaruh peran wirausaha dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja UKM bidang Industri makanan di Kota Pasuruan.

Istilah *Entrepreneur* berasal dari bahasa Perancis yaitu *entreprendre*, yang artinya "mengambil alih", ada yang mengartikan "sebuah usaha, terutama usaha yang berani dan sulit". Kata kuncinya adalah keberanian dan kesulitan'. Tidak ada satu definisi yang tepat dan juga tidak ada yang secara baik yang dapat menggambarkan *entrepreneur*, *entrepreneurship* atau kewirausahaan. Konsep kewirausahaan terus berkembang. Inti *entrepreneur* adalah menangkap peluang, melakukan melakukan sesuatu yang baru dan mengelola resiko yang berkaitan dengan kemandirian.

Hakekat berwirausaha adalah penciptaan lapangan pekerjaan, jangan menggantungkan diri pada orang lain, berani membuka lapangan usaha baru, Kewirausahaan pada dasarnya menyangkut sikap mental yang ingin maju, penuh tanggung jawab, baik pada sendiri, keluarga, bangsa dan negara, berdedikasi, percaya pada kemampuan sendiri, percaya kepada kekuasaan Pencipta, penuh inisiatif, menolong, dan menghargai sesamanya.

Sikap Wirausahawan haruslah percaya kepada kekuasaan Sang Pencipta, Tuhan Yang Maha Esa tidak akan merubah nasib manusia apabila manusia itu sendiri tidak merubahnya. Seorang wirausaha harus berbuat apa yang menjadi impiannya menjadi kenyataan dan haruslah berusaha mencapainya, merealisasikan tindakan melalui pemikiran strategis apa yang hendak dilakukan, sehingga berhasil apa yang telah direncanakan dan yakin bahwa Tuhan akan mengabdikan usahanya jika dilaksanakan sesuai dengan etika dan moral serta tidak bertentangan perintahNya. Peran kewirausahaan yang dikemukakan oleh Covin dan Slevin (1991) meliputi perilaku inovatif, pengambilan resiko, dan tindakan proaktif.

Peran kewirausahaan menurut Miller dalam Lukitasari (2012) dibentuk oleh tiga dimensi yaitu kemampuan berinovasi,

proaktif dan kecenderungan mengambil resiko. Kemampuan berinovasi mencerminkan kecenderungan untuk menemukan dan terlibat dengan ide-ide baru (Lumpkin dan Dess dalam Santos, 2012). Dimensi yang kedua yaitu proaktif, mencerminkan kemampuan pengusaha untuk menemukan dan mengeksploitasi peluang produk baru dan peluang pasar untuk dapat bersaing (Miller dan Friesen, Stevenson dan Jarillo dalam Santos, 2012). Kecenderungan untuk mengambil resiko merupakan dimensi peran kewirausahaan yang paling penting dan diartikan sebagai kecenderungan untuk terlibat dalam proyek-proyek yang memiliki tujuan spesifik ( Miller dalam Santos, 2012).

Studi yang dilakukan oleh Lumpkin dan Des (1996) menganggap bahwa hubungan positif antara peran kewirausahaan dengan kinerja tidak selalu dikaitkan dengan kesuksesan hasil. Untuk menjelaskan antara hubungan kewirausahaan dengan kinerja SDM, Lumpkin dan Des (1996) menggunakan dimensi *innovative*, *risk taking*, *proaktive*, *aggressiveness*, dan *competitive aggressiveness*. Dalam studi ini, kinerja diukur dari *sales growth*, *market share*, and *profitability*.

Kompetensi SDM yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru dan jenis-jenis organisasi di tempat kerja, dapat diperoleh dengan pemahaman ciri-ciri yang kita cari dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi-organisasi tersebut. Konsep dasar standar kompetensi ditinjau dari estimologi, standar kompetensi terbuka atas dua kosa kata yaitu standar dan kompetensi. Standar diartikan sebagai ukuran atau patokan yang disepakati, sedangkan kompetensi diartikan sebagai kemampuan melaksanakan tugastugas ditempat kerja yang mencakup menerapkan keterampilan (*skills*) yang didukung dengan pengetahuan (*cognitive*) dan kemampuan (*ability*) sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan.

Dengan demikian standar kompetensi dapat diasumsikan sebagai rumusan tentang kemampuan dan keahlian apa yang harus dimiliki oleh tenaga kerja (SDM) dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan/disepakati (LPPKMITB, 2005:3). Kompetensi erat

kaitannya dengan kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi (perusahaan). Menurut Amstrong (1994) kinerja seseorang didasarkan pada pemahaman ilmu pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individu yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen (Helfert, 1996). Untuk mengukur kinerja perusahaan, Kotler (1991) menyarankan agar didasarkan pada ROI bukan pada margin laba/profit. Sedangkan Soetjipto (1997) menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja bisnis, dapat dilakukan dengan “balanced score card” (BSC).

### Metode Penelitian

Penelitian dilakukan pada UKM Industri Makanan di Kota Pasuruan. Penelitian ini dimulai pada bulan September 2016 dan berakhir sampai dengan bulan Maret 2017. Populasi penelitian ini meliputi semua pelaku atau SDM UKM Makanan di Kota Pasuruan yang masih aktif usahanya. Menurut data dari Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Pasuruan, jumlah UKM yang bergerak di bidang makanan sebanyak 281 unit. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *purposive* sampling. Dari 281 UKM makanan hanya terdapat 50 yang digunakan sebagai sampel, yaitu UKM yang bergerak di bidang Industri Makanan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan 3 variabel tak bebas. Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda, dilakukan pengujian hubungan antara masing-masing variabel tak bebas dengan variabel bebas menggunakan koefisien korelasi Pearson. Asumsi yang melandasi analisis regresi linier berganda antara lain asumsi normalitas, heterokedastisitas, non-autokorelasi dan multikolinearitas. Uji signifikansi dalam analisis regresi linier berganda meliputi uji simultan dengan menggunakan statistik uji F dan uji parsial dengan menggunakan statistik uji t. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan

untuk mengetahui seberapa besar variabel tak bebas dalam menjelaskan variabel bebas.

### Temuan Penelitian dan Pembahasan

Hasil pengujian instrumen menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner valid dan reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi dari uji validitas yang lebih kecil dari taraf nyata 5%. Untuk hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Alfa Cronbach's* lebih dari 0.6 sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan pada kuesioner reliabel.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan dipengaruhi oleh peran wirausaha, dimana terdiri dari 3 hal yaitu tingkat inovatif, tingkat proaktif dan tingkat manajemen resiko dari pelaku UKM. Selain itu, peneliti juga ingin mengetahui apakah faktor kompetensi SDM juga berpengaruh terhadap kinerja UKM. Dalam hal ini kompetensi SDM dispesifikasikan pada tingkat pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan dari pelaku UKM. Berikut tingkat hubungan antara kinerja UKM dengan beberapa faktor yang mempengaruhi :

Tabel 1. Tingkat Kinerja Responden

| V a r i a b e l   | Koefisien Korelasi | Tingkat Signifikansi | Keterangan    |
|---|--------------------|----------------------|---------------|
| Kinerja dengan Tingkat Inovatif                                 | 0.895              | 0.000*               | Korelasi Kuat |
| Kinerja dengan Tingkat Proaktif                                 | 0.793              | 0.000*               | Korelasi Kuat |
| Kinerja dengan Tingkat Manajemen Resiko                         | 0.736              | 0.000*               | Korelasi Kuat |
| Kinerja dengan Tingkat Pengetahuan                              | 0.809              | 0.000*               | Korelasi Kuat |
| Kinerja dengan Tingkat Ketrampilan                              | 0.796              | 0.000*               | Korelasi Kuat |
| Kinerja dengan Tingkat Kemampuan                                | 0.780              | 0.000*               | Korelasi Kuat |
| * : Koefisien korelasi signifikan pada taraf nyata $\alpha=5\%$ |                    |                      |               |

Untuk mengetahui pengaruh dan besarnya pengaruh peran wirausaha dan kompetensi SDM terhadap kinerja pelaku UKM dapat digunakan analisis regresi. Dalam penelitian ini terdapat 2 model regresi, yaitu pengaruh peran wirausaha (yang meliputi variabel inovatif, proaktif dan manajemen resiko) terhadap kinerja UKM serta pengaruh kompetensi SDM (yang meliputi pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan) terhadap kinerja UKM. Terdapat beberapa asumsi yang harus

terpenuhi untuk melakukan analisis regresi, diantaranya asumsi normalitas, heteroskedastisitas dan non-multikolinearitas, sedangkan asumsi non-autokorelasi tidak dilakukan dalam penelitian ini.

Pemodelan regresi pertama melibatkan kinerja UKM di Kota Pasuruan sebagai variabel tak bebas, sedangkan variabel bebas berasal dari faktor peran wirausaha yang meliputi inovatif, proaktif dan manajemen resiko. Dalam analisis regresi, terdapat 2 pengujian yaitu pengujian secara simultan dimana untuk mengetahui apakah inovatif, proaktif dan manajemen resiko secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan, sedangkan pengujian secara parsial untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan. Hasil pengujian model regresi secara simultan dan secara parsial disajikan pada Tabel 13 dan Tabel 14.

Tabel 2. Hasil Uji Simultan Model Regresi 1

| Model    | Jumlah Kuadrat | Derajat Bebas | Kuadrat Tengah | Statistik Uji F | Nilai Signifikansi |
|----------|----------------|---------------|----------------|-----------------|--------------------|
| Regresi  | 225.833        | 3             | 75.278         | 56.567          | 0.000*             |
| Residual | 45.246         | 3 4           | 1.331          |                 |                    |
| Total    | 271.079        | 3 7           |                |                 |                    |

\* : signifikan pada taraf nyata 5 %

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa nilai signifikansi dari pengujian secara simultan lebih kecil dari taraf nyata 5%. Artinya, faktor peran wirausaha yang meliputi inovatif, proaktif dan manajemen resiko secara bersama-sama mempengaruhi kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan.

Tabel 3. Hasil Uji Parsial Model Regresi 1

| Model       | Unstandardized Coefficients |            | Statistik Uji t | Nilai Signifikansi |
|-------------|-----------------------------|------------|-----------------|--------------------|
|             | β                           | Std. Error |                 |                    |
| Konstanta   | -0.306                      | 0.493      | -0.620          | 0.539              |
| Inovatif    | 0.372                       | 0.062      | 5.968           | 0.000*             |
| Proaktif    | 0.215                       | 0.094      | 2.297           | 0.028*             |
| Man. Resiko | 0.029                       | 0.103      | 0.284           | 0.778              |

\* : signifikan pada taraf nyata 5 %

Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat pada Tabel 3, tampak bahwa variabel yang berpengaruh signifikan pada taraf nyata 5% adalah inovatif dan proaktif. Hal ini

dikarenakan nilai signifikansi kedua variabel lebih dari taraf nyata 5%, yaitu 0.000 untuk variabel inovatif dan 0.028 untuk variabel proaktif. Artinya, secara individu variabel inovatif dan proaktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan. Variabel inovatif berpengaruh paling dominan terhadap kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.372, sedangkan koefisien regresi dari variabel proaktif sebesar 0.215. Persamaan regresi dari model 1 adalah:

$$\text{Kinerja UKM} = -0.306 + 0.372 \text{ Inovatif} + 0.215 \text{ Proaktif} + 0.029 \text{ Man. Resiko}$$

Artinya, jika terjadi peningkatan 1% pada keinovatifan UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan, maka kinerja UKM akan meningkat sebesar 37.2% dengan kondisi variabel lainnya tidak terjadi perubahan. Untuk setiap peningkatan 1% dari keaktifan UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan maka kinerja UKM akan meningkat sebesar 21.5% dengan asumsi kondisi variabel yang lain stabil.

Pemodelan regresi kedua melibatkan kinerja UKM di Kota Pasuruan sebagai variabel tak bebas, sedangkan variabel bebas berasal dari faktor kompetensi SDM pelaku UKM yang meliputi pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan. Terdapat 2 pengujian yaitu pengujian secara simultan dimana untuk mengetahui apakah pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan, sedangkan pengujian secara parsial untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan. Hasil pengujian model regresi 2 baik secara simultan maupun parsial disajikan pada Tabel 4 dan Tabel 16.5

Tabel 4. Hasil Uji Simultan Model Regresi 2

| Model    | Jumlah Kuadrat | Derajat Bebas | Kuadrat Tengah | Statistik Uji F | Nilai Signifikansi |
|----------|----------------|---------------|----------------|-----------------|--------------------|
| Regresi  | 213.976        | 3             | 71.325         | 42.469          | 0.000*             |
| Residual | 57.103         | 3 4           | 1.679          |                 |                    |
| Total    | 271.079        | 3 7           |                |                 |                    |

\* : signifikan pada taraf nyata 5 %

Tampak pada Tabel 4 bahwa nilai signifikansi dari pengujian secara simultan lebih kecil dari taraf nyata 5%. Artinya, faktor kompetensi SDM pelaku UKM yang meliputi pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan secara bersama-sama mempengaruhi kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan.

Tabel 5. Hasil Uji Parsial Model Regresi 2

| M o d e l   | Unstandardized Coefficients |            | Statistik Uji t | Nilai Signifikansi |
|-------------|-----------------------------|------------|-----------------|--------------------|
|             | β                           | Std. Error |                 |                    |
| Konstanta   | -0.159                      | 0.537      | -0.297          | 0.769              |
| Pengetahuan | 0.232                       | 0.121      | 1.914           | 0.064*             |
| Ketrampilan | 0.318                       | 0.092      | 3.469           | 0.001**            |
| Kemampuan   | 0.227                       | 0.087      | 2.589           | 0.014**            |

\*: signifikan pada taraf nyata 5% ; \*\*: signifikan pada taraf nyata 10%

Hasil pengujian secara parsial model regresi 2 dapat dilihat pada Tabel 5, tampak bahwa variabel yang berpengaruh signifikan pada taraf nyata 5% adalah ketrampilan dan kemampuan. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi kedua variabel lebih dari taraf nyata 5%, yaitu 0.001 untuk variabel ketrampilan dan 0.014 untuk variabel kemampuan. Artinya, secara individu variabel ketrampilan dan kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan dengan taraf nyata 5%. Sedangkan variabel pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan dengan taraf nyata 10%. Variabel ketrampilan berpengaruh paling dominan terhadap kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.318, sedangkan koefisien regresi dari variabel pengetahuan dan kemampuan masing-masing sebesar 0.232 dan 0.227. Persamaan regresi dari model 2 adalah :

$$\text{Kinerja UKM} = -0.159 + 0.232 \text{ Pengetahuan} + 0.318 \text{ Ketrampilan} + 0.227 \text{ Kemampuan}$$

Artinya, jika terjadi peningkatan 1% pada ketrampilan pelaku UKM, maka kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan akan meningkat sebesar 31.8% dengan kondisi variabel lainnya tidak terjadi perubahan. Untuk setiap peningkatan

1% dari pengetahuan pelaku maka kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan akan meningkat sebesar 23.2% dengan asumsi kondisi variabel yang lain stabil. Jika terjadi peningkatan 1% pada kemampuan pelaku UKM maka kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan akan meningkat sebesar 22.7% dimana kondisi variabel yang lain tetap. Variabel dari faktor kompetensi SDM yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan adalah ketrampilan setiap pelaku UKM.

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan dipengaruhi oleh 2 hal, yaitu peran wirausaha dan kompetensi SDM dari pelaku usaha. Dari hasil penelitian, peran wirausaha dispesifikasikan dalam hal keaktifan serta kemampuan pelaku usaha dalam berinovasi menjalankan usahanya. Semakin tinggi tingkat inovasi pelaku usaha maka semakin tinggi pula kinerja UKM. Keaktifan pelaku usaha juga mendorong kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan. Dari segi kompetensi SDM, kinerja UKM dipengaruhi oleh kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan, dimana kemampuan pelaku usaha dalam menjalankan usaha menjadi hal terpenting dalam mengukur kinerja UKM. Selain itu, ketrampilan pelaku usaha juga menjadi kunci jalannya suatu usaha di tengah persaingan yang semakin ketat.

**Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa hal yang dapat disimpulkan bahwa faktor peran wirausaha, yaitu tingkat inovasi dan tingkat proaktif pelaku usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan, dimana tingkat inovasi pelaku usaha memiliki pengaruh yang dominan. Faktor kompetensi SDM, yaitu kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan pelaku usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM bidang makanan dan minuman di Kota Pasuruan, dimana kemampuan pelaku usaha memiliki pengaruh yang dominan.

**Daftar Referensi**

- Andrew J. Durbin, R. Duane Ireland, J. Clifton Williams., 1996. *Management Organization*, South-Western, West Texas.
- Fred Luthans. 1995. *Organizational Behavior*, Mc.Graw-Hill, New York.
- H. Handari Nawawi, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Husein Umar, 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Heyel, Cart, 1990. *The Encyclopedia of Management and Human Resources*, Melbourne: Van Nustrand Reinhold Company, Student Edition.
- James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Girbet, 1996, *Manajemen*, Prenhelindo, Jakarta.
- James W. Walker, 1992. *Human Resource Stratgy*, Mc.Graw-Hill.
- Kerlinger, Fred N. and Elazar B. Pedhazur, 1999. *Korelasi dan Analisa Regresi Berganda*, Terjemahan Nur Cahaya, Bandung.
- Lyle M. Spencer, Jr. Phc. and Signe M. Spencer, 1993. *Competence At Work Models For Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Lyle M. Spencer, Jr. Phc., 1995. *Reengineering Human Resources*, John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Marwansyah, Mukaram, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pusat Penerbit Administrasi Niaga, Bandung.
- Michael Amstrong, 1994. *Performance Management*, Kogan Page London.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Stephen P. Robbins, 1998. *Perilaku Organisasi*, PT. Prenhelindo, Jakarta.
- Surya Dharma, 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta.
- Thomas F. Gilbert, 1996, *Human Competence*, HRD Press, Inc. Amherst, Massachusetts.
- Timpe A. Dale, 1991. *Memotivasi Pegawai*, PT. Elex Media Komputindo, Gramedia Jakarta.
- Tohardi Ahmad, 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung.