

MANAJER DAN PERANGKAT MANAJEMEN BARU

Wa Ode Zusnita Muizu & Ernie Tisnawati Sule
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran
Email : waode.zusnita@unpad.ac.id

ABSTRAK

Manajer adalah orang yang melaksanakan kegiatan manajemen. Dalam setiap organisasi bisnis, para manajer bertugas untuk memastikan bahwa keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat diwujudkan melalui rangkaian kegiatan manajemen, baik yang bersifat fungsional maupun bersifat operasional. Salah satu tugas atau peran seorang manajer yaitu harus bisa mengatasi konflik yang ada dalam suatu organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan. Untuk dapat mengimplementasikan kegiatan manajemen tersebut sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka diperlukan beberapa keahlian manajemen (*managerial skills*) dan kompetensi khusus yang diperlukan oleh setiap orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi berdasarkan tingkatannya dalam organisasi yang bisa membedakan seorang manajer dan bukan manajer. Keahlian tersebut meliputi keahlian teknis, keahlian konseptual, keahlian berkomunikasi dan berinteraksi, keahlian dalam pengambilan keputusan, keahlian dalam pengaturan waktu, keahlian dalam manajemen global dan keahlian dalam teknologi. Oleh karena itu, bagi mereka yang ingin menjadi seorang manajer, maka kedua aspek dari manajemen, yaitu pengetahuan dan pengalaman perlu untuk dikuasai secara bersamaan, oleh karena itu disebutkan bahwa seorang pemimpin merupakan elemen yang sangat vital dalam menentukan maju mundurnya sebuah organisasi.

Kata Kunci : Manajer, Keahlian Managerial, Tingkatan Manajemen

LATAR BELAKANG

Setiap manusia mempunyai tujuan yang berbeda dalam hidupnya, karena pengaruh pengetahuan dan pengalamannya yang berbeda. Oleh karena manusia secara kodrat terbatas kemampuannya maka untuk mencapai tujuannya, manusia memerlukan bantuan dari manusia lainnya, yang dapat dilakukan dengan berorganisasi.

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerjasama dalam struktur dan kordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu. Berbagai organisasi memiliki berbagai tujuan yang berbeda-beda, tergantung pada jenis organisasinya.

Untuk mencapai tujuannya, organisasi tentu membutuhkan berbagai macam dukungan sumber daya organisasi seperti: sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), sumber daya dana (*financial resources*) atau keuangan (*funds*), serta sumber daya informasi (*informational resources*)

Bagaimana keseluruhan sumber daya tersebut dapat dikelola melalui kerjasama dari orang-orang yang berbeda-beda sehingga tujuan organisasi dapat dicapai? Disinilah peran dari manajemen. Manajemen diperlukan ketika terdapat

sekumpulan orang-orang (yang pada umumnya memiliki karakteristik perbedaan) dan sejumlah sumber daya yang harus dikelola agar tujuan sebuah organisasi dapat tercapai.

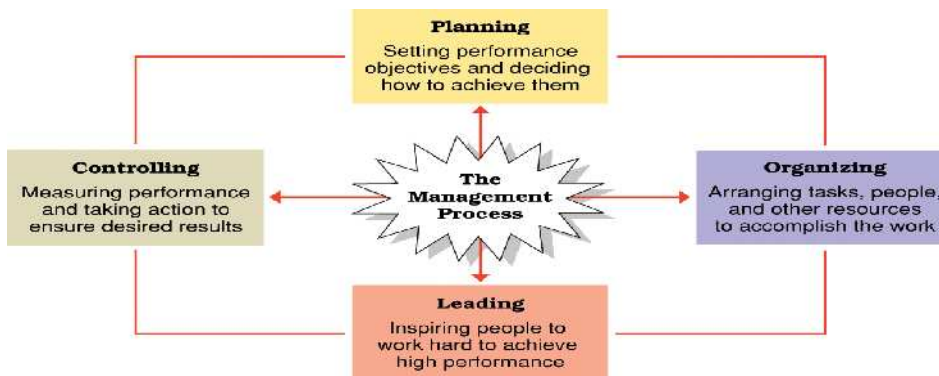
Terdapat banyak pendapat yang coba mendefinisikan pengertian manajemen. Gibson, Donelly, dan Ivancevich (1996) menyebutkan manajemen adalah proses yang dilakukan seorang atau beberapa orang untuk mengkoordinasikan aktifitas orang lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak dapat dicapai oleh orang itu sendiri. Mary Parker Follet (1997) menjelaskan bahwa manajemen adalah Seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain.

Pemikiran Mary Parker Folet tersebut menjelaskan bahwa manajemen adalah sebuah usaha kolektif, bukan usaha individual. Sebagai sebuah usaha kolektif, kekuasaan didistribusikan ke jenjang dibawahnya. Distribusi kekuasaan terjadi secara berjenjang dan mencerminkan tingkatan-tingkatan dalam organisasi, dari tingkat paling tinggi ke tingkat paling rendah. Masing-masing tingkat memiliki fungsi yang berbeda-beda namun terangkai dalam satu sistem jaringan organisasi yang saling melengkapi dan membutuhkan untuk mewujudkan tujuan organisasi secara bersama.

PEMBAHASAN

Fungsi Manajemen

Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi-fungsinya atau dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen (*managerial functions*) yang meliputi fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengimplementasian, dan fungsi pengendalian dan pengawasan.



Gambar 1
Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen terutama dalam organisasi, berperan dan berkenaan dengan proses bagaimana kegiatan yang telah di rancang oleh organisasi dapat diimplementasikan secara efektif. Tentu saja, hal ini tidak terlepas dari pemimpin atau manajer. Dalam konteks ini, manajer berperan mengintegrasikan organisasi dan variabel-variabel manusia ke dalam sebuah sistem organisasi yang efektif dan efisien.

Manajer adalah orang yang melaksanakan kegiatan manajemen. Dalam setiap organisasi bisnis, para manajer bertugas untuk memastikan bahwa keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat diwujudkan melalui rangkaian kegiatan manajemen, baik yang bersifat fungsional maupun bersifat operasional.

Menjadi seorang manajer memang bukan perkara mudah, perlu betahuntahun pengalaman dan jam terbang serta bidang keilmuan yang mencukupi yang bisa menjadikan ia pantas disebut dan diangkat menjadi seorang manajer.

Seorang manajer harus mampu mengatasi masalah dan mampu meramalkan kejadian yang akan terjadi bila sebuah keputusan diambil. Sekali lagi, hal ini tentunya tidak mudah. Seringkali dalam keseharian organisasi kita menemukan ada manajer yang hanya bisa memerintah dan tidak mau dikoreksi, padahal pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau mendengarkan keluhan dan kritik dari bawahannya.

Peranan seorang manajer dalam suatu organisasi itu sangatlah penting karena keberadaan seorang manajer akan menjadi motivator bagi karyawan-karyawannya dan salah satu ujung tombak dari keberhasilan suatu organisasi.

Salah satu tugas atau peran seorang manajer yaitu harus bisa mengatasi konflik yang ada dalam suatu organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan.

Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatannya guna mencapai sasaran suatu organisasi. Posisi manajer menjadi sangat krusial dan diharapkan mempunyai peranan dalam meningkatkan serta menjaga keseimbangan dalam suatu organisasi.

Seorang manajer dalam melakukan tugasnya menjamin ketersediaan, keakuratan, ketepatan, dan keamanan informasi serta pengaturan organisasi yang baik serta dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sekaligus meningkatkan eksistensi organisasi di tengah-tengah lingkungannya. Keberhasilan menjalankan tugas ini mensyaratkan manajer mempunyai kemampuan multi disiplin, seperti dalam bidang : teknologi, bisnis, manajemen, serta kepemimpinan.

Keahlian Managerial

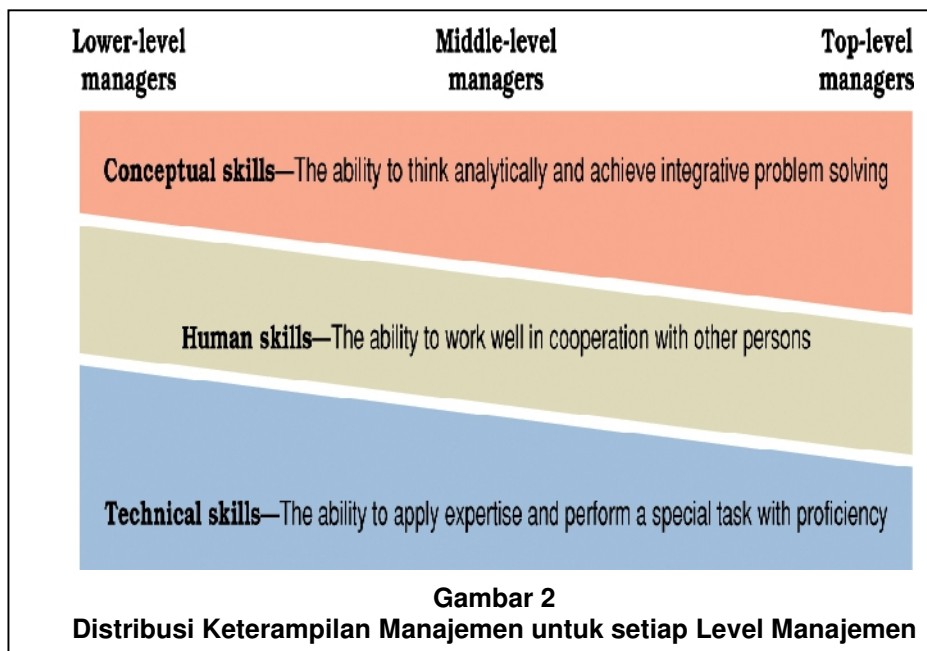
Untuk dapat mengimplementasikan kegiatan manajemen tersebut sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka diperlukan beberapa keahlian manajemen (*managerial skills*) yang diperlukan oleh setiap orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi. Keahlian tersebut meliputi :

- Keahlian teknis (*Technical skills*), yaitu keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu, seperti mengoperasikan komputer, mendesain bangunan, membuat lay out perusahaan, dan lain sebagainya.
- Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat (*Human Relation skills*), yaitu keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat. Diantara contoh keahlian ini misalnya adalah keahlian dalam bernegosiasi, memotivasi, meyakinkan orang, dan lain sebagainya.
- Keahlian Konseptual (*Conceptual skills*) , yaitu keahlian dalam berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi di masa yang akan datang.

Selain tiga keahlian di atas, seorang manajer juga dituntut memiliki keahlian berikut :

- Keahlian dalam Pengambilan Keputusan (*Decision Making-Skills*), yaitu keahlian untuk mengidentifikasi masalah sekaligus menawarkan berbagai alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi.
- Keahlian dalam Mengelola Waktu (*Time Management Skills*), yaitu keahlian dalam memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien.
- Keahlian dalam Manajemen Global (*Global Management Skills*), yaitu keahlian manajerial yang tidak saja terfokus pada satu keadaan di negara tertentu, akan tetapi juga lintas negara bahkan lintas budaya.
- Keahlian dalam hal teknologi (*Technological Skills*), yaitu keahlian manajerial dalam mengikuti dan menguasai berbagai perkembangan teknologi yang terjadi.

Keseluruhan keahlian tersebut tentunya perlu untuk dimiliki oleh setiap manajer sekiranya ingin mewujudkan tujuan organisasinya. Terlebih jika dikaitkan dengan persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang sangat cepat, keahlian tunggal saja tidak cukup untuk memenangkan persaingan.



Bagi manajer lini pertama, bobot yang terbesar adalah keterampilan teknis diikuti keterampilan manusiawi lalu keterampilan konseptual. Semakin ke arah manajer puncak, bobot terbesar adalah keterampilan konseptual, diikuti keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknis.

Pada praktiknya, sangat jarang seseorang dapat menguasai secara sekaligus berbagai keahlian manajemen tersebut. Pada praktiknya berbagai keahlian tersebut diperlukan dalam kegiatan bisnis berdasarkan peran dan tugas masing-masing orang dalam sebuah organisasi bisnis. Tugas dan peran dari setiap orang tersebut secara organisasional dibagi menjadi beberapa tingkatan yang dinamakan sebagai tingkatan-tingkatan manajemen atau hirarki manajemen.

Dilihat dari tingkatan organisasi, manajemen dibagi dalam 3 tingkatan yaitu:

1. **Manajemen Puncak (Top Management)**
 Manajer bertanggungjawab atas pengaruh yang ditimbulkan dari keputusan-keputusan manajemen keseluruhan dari organisasi. Misal: Direktur, wakil direktur, direktur utama. Keahlian yang dimiliki para manajer tingkat puncak adalah konseptual, artinya keahlian untuk membuat dan mmerumuskan konsep untuk dilaksanakan oleh tingkatan manajer dibawahnya.
2. **Manajemen Menengah (Middle Management)**
 Manajemen menengah harus memiliki keahlian interpersonal/manusiawi, artinya keahlian untuk berkomunikasi, bekerjasama dan memotivasi orang lain. Manajer bertanggungjawab melaksanakan reana dan memastikan tercapainya suatu tujuan. Misal: manajer wilayah, kepala divisi, direktur produk.
3. **Manajemen Bawah/Lini (Low Management)**
 Manajer bertanggung jawab menyelesaikan rencana-rencana yang telah ditetapkan oleh para manajer yang lebih tinggi. Pada tingkatan ini juga memiliki keahlian yaitu keahlian teknis, atrinya keahlian yahng mencakup prosedur, teknik, pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus. Misal: supervisor/pengawas produksi, mandor.
4. **Operatives-**
 Menjalankan kegiatan-kegiatan implementatif sesuai yang ditugaskan oleh top manajemen melalui Middle managers dan First line managers (Para pekerja teknis)

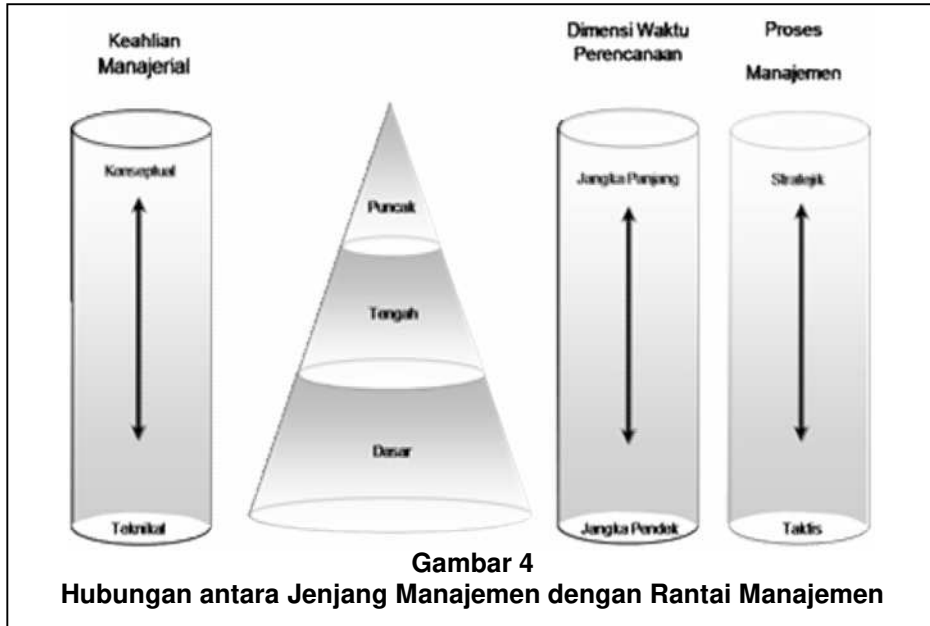
Perbedaan tingkatan manajemen mempengaruhi fungsi manajemen yang dilakukan, di mana ada 2 fungsi manajemen yaitu manajemen administratif dan manajemen operatif.

- Semakin rendah jabatan, maka lebih banyak mengerjakan fungsi manajemen operatif.
- Semakin tinggi jabatan, lebih banyak menggunakan fungsi administratif.



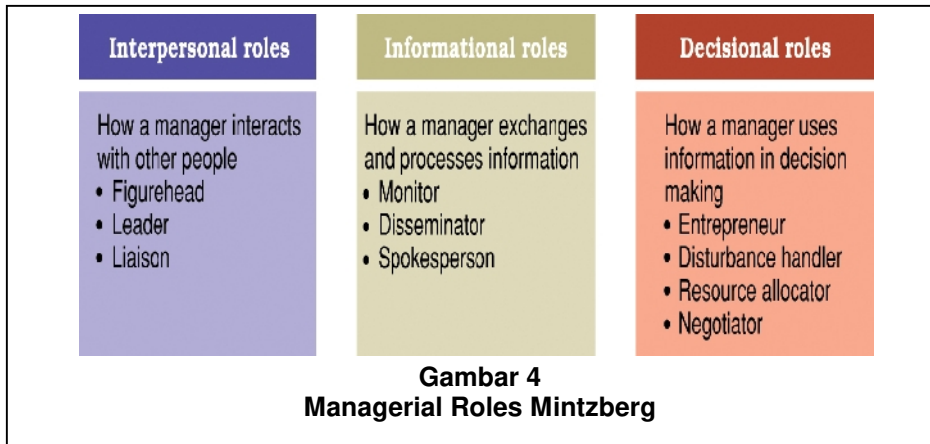
Masing-masing rantai manajemen mempunyai domain dan karakteristik keahlian manajerial yang berbeda, juga dibidang dimensi waktu perencanaan serta Proses Manajemen. Semakin tinggi jenjang manajemen maka semakin stratejik proses manajemen dan berdimensi jangka panjang, oleh karena itu membutuhkan keahlian manajerial yang lebih bersifat konseptual.

Sebaliknya, semakin rendah jenjang manajemen maka proses manajemen semakin taktis dan berdimensi waktu pendek sehingga keahlian manajerial juga semakin fokus ke domain fungsi operatif manajemen.



Hubungan antar jenjang manajemen dijalin oleh rantai manajemen yaitu manajer-manajer fungsi. Peran manajemen sebagai proses Perencanaan hingga Pengendalian sangat krusial agar semua anggota organisasi bergerak dan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi.

Manajer pada berbagai tingkat hirarki mengisi peran manajerial yang berbeda. Peran ini dikategorikan oleh peneliti Henry Mintzberg, dan mereka dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis utama: decisional, interpersonal, dan informasi.



1. Peran Interpersonal, yaitu hubungan antara manajer dengan orang yang ada di sekelilingnya, meliputi ; (i) Figurehead / Pemimpin Simbol : Sebagai simbol dalam acara-acara perusahaan, (ii) Leader / Pemimpin : Menjadi pemimpin yang memberi motivasi para karyawan / bawahan serta mengatasi permasalahan yang muncul, (iii) Liaison / Penghubung : Menjadi penghubung dengan pihak internal maupun eksternal.
2. Peran Informasi adalah peran dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi ; (i) Monitor / Pemantau : Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung, (ii) Disseminator / Penyebar : Menyebar informasi yang didapat kepada para orang-orang dalam organisasi, Spokeperson / Juru Bicara : Mewakili unit yang dipimpinya kepada pihak luar
3. Peran Pengambil Keputusan adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi ; (i) Entrepreneur / Kewirausahaan : Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja, (ii) - Disturbance Handler / Penyelesai Permasalahan : Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul, (iii) Resource Allicator / Pengalokasi Sumber Daya : Menentukan siapa yang menerima sumber daya serta besar sumber dayanya, (iv) Negotiator / Negosiator : Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan.

Kompetensi Manajemen

Tidaklah mudah untuk dapat melaksanakan semua peran ini, dibutuhkan kompetensi khusus yang bisa membedakan seorang manajer dan bukan manajer.

Kompetensi secara harfiah berarti kemampuan atau kecakapan. Sanchez et.al. (1997 dalam Elsy 2001) mengemukakan secara umum istilah kompetensi diartikan sebagai "*capability to performs*". Kompetensi sumberdaya manusia dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: (i) kompetensi yang bersifat *visible* seperti kompetensi pengetahuan dan kompetensi keahlian; (ii) kompetensi yang bersifat *invisible* seperti konsep diri, sifat dan motif, yang kesemuanya dapat dikategorikan dalam variabel sikap (*attitude*).

Robbins (2001) mengemukakan bahwa salah satu bentuk kompetensi sumberdaya manusia yang merupakan *biographical characteristic* adalah kemampuan (*ability*) yang terdiri dari *intellectual ability* dan *physical ability*. Secara komprehensif, kompetensi memiliki empat variabel, yaitu (i) *knowledge* (pengetahuan); (ii) *skill* (keahlian/keterampilan); (iii) *ability* (kemampuan) dan; (iv) *attitude* (sikap). Keempat kompetensi ini bila diintegrasikan dalam sebuah model seringkali disebut dengan *Human Resource (HR) Competency Model* (Model Kompetensi SDM). Model ini merangkum keempat variabel kompetensi (Gambar 2.1) dan menjelaskan bahwa variabel *knowledge* menjadi variabel basis yang memberikan pengaruh yang bersifat korelasional kepada ketiga variabel lainnya yaitu *ability, skill and attitude*.

Spencer and Spencer (1993 : 9-11) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan dimensi yang mengakar dari seseorang yang berhubungan dengan kinerja, sehingga membagi karakteristik kompetensi menjadi 5 (lima) karakteristik, dan Kelima karakteristik inilah yang akan membedakan dan menentukan antara orang yang mempunyai kinerja yang superior atau rata-rata, atau kinerja yang efektif dengan yang tidak efektif, yaitu :

- 1) Motif (*Motives*), merupakan sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.
- 2) Watak (*Traits*), merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi atau informasi tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stress, atau ketabahan.
- 3) Konsep Diri (*Self Concept*), merupakan tingkah laku, nilai, atau *image* diri pada seorang individu.
- 4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu suatu informasi spesifik yang dimiliki seseorang.
- 5) Keahlian (*Skills*), yaitu kemampuan seorang individu untuk melakukan aktivitas fisik dan mental.

Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk mencapai kinerja tinggi dalam bidang pekerjaannya.

Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

Kompetensi yang menjadi tuntutan setiap perusahaan terhadap seseorang akan sangat berbeda antara perusahaan dengan perusahaan lainnya. Pemodelan kompetensi dapat dilakukan secara integratif dalam satu kerangka sistem sumberdaya manusia organisasi. Cara ini dapat membantu hubungan vertikal dalam mencapai tujuan organisasi, membangun konsistensi dan harmoni lebih dari aktivitas biasanya dan hal ini dapat mempengaruhi kinerja seseorang atau pencapaian kinerja sebuah organisasi. Kompetensi menyediakan dasar penyeleksian dan sistem promosi yang diharapkan dari seorang kandidat mengenai *skill* yang diharapkan untuk mencapai kesuksesan.

Dalam perspektif yang lebih sederhana, Morgan (1996 : 156) mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang disebutnya dengan "3A", yakni *aligning* (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya), *aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama), serta *allowing* (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).

Para manajer seringkali terpaku pada kesibukan untuk mendorong dan memotivasi staf-stafnya untuk memenuhi target kerja mereka. Tidak terpikir oleh para manajer untuk menyiapkan bawahan guna mengenal dan mencoba tugas-tugas seorang manajer. Unit SDM pun kadang tidak memandang perlu adanya pembekalan sebelum seseorang berpindah jabatan dari tingkatan staf menjadi manajer. Pembekalan lebih sering dilakukan ketika seseorang sudah menempati posisi manajer.

Berdasarkan pengalaman para manajer dalam menjalankan organisasi maupun kenyataan yang bisa didapat di lapangan, manajemen dapat dipahami sebagai sebuah pengetahuan sekaligus juga pengalaman.

Oleh karena itu, bagi mereka yang ingin menjadi seorang manajer, maka kedua aspek dari manajemen, yaitu pengetahuan dan pengalaman perlu untuk dikuasai secara bersamaan, oleh karena itu disebutkan bahwa seorang pemimpin merupakan elemen yang sangat vital dalam menentukan maju mundurnya sebuah organisasi, sebab sebesar apapun sebuah organisasi kalau tidak dipimpin oleh seorang pemimpin yang mempunyai otoritas, legalitas dan kredibilitas yang bagus akan mengalami perkembangan yang mandul (*statis*).

Adapun hal lainnya yang sangat mendukung perkembangan sebuah organisasi adalah manajemen, yakni bagaimana seorang pemimpin dapat memahami dan mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan dan semua unsur-unsur dalam sebuah organisasi

Dengan demikian dapatlah dikemukakan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang manajer merupakan inti dari manajemen. Melalui manajemen semua kegiatan dikoordinir dan diarahkan menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, manajemen ada pada setiap tingkat organisasi.

Salah satu rahasia kesuksesan seorang manajer adalah ketika dia mampu mengetahui semua harapan dan impian dari para bawahannya di kantor. Lalu, ia dengan sikap bijak dan profesional membangun jalan terang buat setiap karyawan di kantor, agar mereka bisa mewujudkan mimpi dan harapan dari karir kerjanya secara cemerlang.

Hal ini hanya mungkin dilakukan jika kita memiliki semua kompetensi yang sudah dijelaskan di atas. Seorang manajer yang baik harus memiliki kompetensi yang mencakup unsur ilmu pengetahuan (knowledge), kemampuan (skill) dan sikap (attitude). Ketiga unsur ini merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Manajer dalam organisasi merupakan individu yang paling menentukan keberhasilan / kegagalan proyek. Karena dalam hal ini manajer adalah orang yang memegang peranan penting dalam mengintegrasikan, mengkoordinasikan semua sumber daya yang dimiliki dan bertanggung jawab sepenuhnya atas keberhasilan dalam pencapaian sasaran organisasi.

SIMPULAN

- a. Manajer dalam organisasi merupakan individu yang paling menentukan keberhasilan / kegagalan proyek. Karena dalam hal ini manajer adalah orang yang memegang peranan penting dalam mengintegrasikan, mengkoordinasikan semua sumber daya yang dimiliki dan bertanggung jawab sepenuhnya atas keberhasilan dalam pencapaian sasaran organisasi
- b. Untuk dapat melaksanakan peran tersebut, manajer membutuhkan beberapa keahlian diperlukan agar para manajer dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemennya dengan baik seperti keahlian teknis, keahlian konseptual, keahlian berkomunikasi dan berinteraksi, keahlian dalam pengambilan keputusan, keahlian dalam pengaturan waktu, keahlian dalam manajemen global dan keahlian dalam teknologi.
- c. Ada beberapa tingkatan manajemen dikaitkan dengan peran dan tugasnya sekaligus juga keahlian-keahlian yang dimilikinya, yaitu manajemen tingkat puncak, manajemen tingkat menengah, manajemen supervisi, dan manajemen non supervisi. Setiap tingkatan manajemen mensyaratkan keahlian yang berbeda. Oleh karena itu, bagi mereka yang ingin menjadi seorang manajer, maka kedua aspek dari manajemen, yaitu pengetahuan dan pengalaman perlu untuk dikuasai secara bersamaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiana, I.D.K.R., dan Subaedi. Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 1, Maret 2010: 42-55.
- Ernie T. Sule & Kurniawan. *Pengantar Manajemen*. 2006. Kencana, Jakarta.
- Koontz, 2005. *Management, A Global Perspective*. 11th Edition, Mc.Graw Hill, International Edition.
- Mitrani, A Palziel, M, and Fitt, D.1992. "*Competency Based Human Resources Management : Value – Driven Strategies For Recruitment, Development And Reward*", Kogan Page Limited, London.
- Robbins, Stephen P., 2001. *Organizational Behavior, 9th Ed*. Upper Saddle River New Jersey 07458 : Prentice Hall International.
- Schemerhorn, 2009. *Management*, John Wiley & SonRicky W. Griffin, 2nd Edition, 2000., Tenth Edition, 2009.
- Siswanto. 2012. *Organisasi dan Manajemen*. Melalui <http://siswanto.blog.mb.ipb.ac.id/management/organisasi-manajemen/>.
- Syaifudin. 2011. *Bagaimana Hubungan Organisasi dan Manajer?* Melalui : <http://sywids.net/organisasi-dan-manajer>
- Spencer, L.M and Spencer, S.M, 1993, *Competence at Work*, John Wiley & Sons, Inc., Toronto.