
ACCELERATED CULTURE TRANSFORMATION : UJUNG TOMBAK KESUKSESAN ORGANISASI

**Oleh :
Zumaeroh**

Abstract

Mission, vision, values and meanings that are put together to build a corporate culture of enterprise IT employees characters. The vision of goals to be achieved by the company. The mission is what will be done to achieve that goal. The mission of the company has a significant role in achieving the goals. Value is a code of conduct in carrying out missions. While the meaning is when employees are able to understand the work as a sacred duty. This article describes the importance of unity MVVM within an organization. Organizations with unity MVVM (Mission, Vision, Value, Meaning) will be able to achieve the goals of the organization in accordance with the target and the character of the company. For that we need to cultivate in ourselves MVVM employees by way of: Plant the human potential third MVVM with the IQ, EQ and SQ for mecapai mission of profit, people and planet, Making MVVM as part of a HR system in order to become living values then it should be translated into a behavioral guidelines that give clarity about what should and should not be done, the formation of leaders become role models.

Pendahuluan

Budaya perusahaan dibangun melalui penyatuan karakter orang-orang di dalamnya yang disatukan oleh empat hal yaitu kesatuan misi, kesatuan nilai, serta kesatuan makna (meaning). Visi yaitu tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Misi adalah apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Misi perusahaan memiliki peran yang signifikan dalam pencapaian tujuan perusahaan, misi disini memberi arahan sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Dengan demikian pemilik dan manajemen tidak saja sekedar berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan, akan tetapi tercapainya tujuan tersebut haruslah sesuai dengan karakter perusahaan. Secara amat sederhana, misi perusahaan adalah jawaban terhadap pertanyaan What is our business untuk masa sekarang dan

masa yang akan datang. Nilai adalah pedoman perilaku dalam menjalankan Misi. Sedangkan meaning adalah ketika karyawan mampu memahami pekerjaan sebagai tugas yang suci. Visi, Misi, nilai dan makna (MVVM), apabila diaplikasikan oleh setiap karyawan maka akan melahirkan budaya perusahaan.

Definisi budaya perusahaan

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Moeljono Djokosantoso (2003: 17 dan 18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang

disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997; 3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Robbins (1998; 248) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (1998; 248) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi ("*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*"). Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

(1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide.karyawan;

(2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapakan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis

dan perhatian kepada rincian. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain : dilakukan pencatatan jumlah arus kendaraan dan penumpang yang keluar masuk terminal, memeriksa kelengkapan adminstrasi persyaratan teknis dan laik jalan kendaraan;

(3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: melaksanakan penjualan TPR pangkalan, pemungutan retribusi, menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas;

(4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide;

(5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekankerja di anggota tim lain;

(6) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi

sebaik-baiknya. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal;

(7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan budaya perusahaan yang positif secara khusus mencakup beberapa elemen-elemen kunci. Pertama, hal tersebut dikembangkan tidak hanya oleh suatu pernyataan misi, tetapi oleh suatu visi perusahaan yang jelas, yang merupakan suatu gambaran mental dari keinginan perusahaan dimasa yang akan datang (Qubein, 1999). Visi-visi perusahaan akan lebih efektif ketika dikomunikasikan secara jelas oleh para pimpinan organisasi tingkat atas yang memperlihatkan nilai-nilai yang kuat, memiliki kepribadian yang dinamis dan kharismatik (Greenberg and Baron, 1997). Kedua, budaya perusahaan didukung oleh nilai-nilai perusahaan yang konsisten dengan tujuan perusahaan dan sejajar dengan nilai-nilai personal dari para anggota organisasional (Qubein, 1999). Nilai-nilai dan visi perusahaan menembus semua level dari organisasi dan secara konsisten di contoh oleh manajemen tingkat atas. Ketiga, para karyawan memiliki nilai yang tinggi pada seluruh level organisasi (mereka sering disebut sebagai “rekan sejawat” atau “anggota tim”), dan adanya interaksi karyawan yang meluas di dalam dan di departemen-departemen lintas fungsional (Clemente and Greenspan, 1999). Keempat, budaya dapat beradaptasi, secara cepat menyesuaikan dalam tanggapan-tanggapan terhadap kondisi-kondisi eksternal dan konsisten, memperlakukan

seluruh karyawan secara adil dan sama (Ahmed *et al.*, 1999). Akhirnya, budaya perusahaan dihidupkan secara terus menerus dengan beberapa cara, mungkin melalui symbol-simbil nyata, slogan, kisah-kisah atau upacara-upacara yang menyoroti nilai-nilai perusahaan (Greenberg and Baron, 1997).

Secara khusus, Schein (1985) melihat budaya sebagai sesuatu yang berisikan tiga tingkatan:

1. *Perilaku dan artefak*: hal inilah yang paling menunjukkan tingkat dari budaya, berisi konstruksi fisik dan lingkungan sosial dari suatu organisasi, contoh: tempat secara fisik, semboyan, produksi yang memiliki nilai seni dan lahirnya perilaku dari para anggota.
2. *Nilai*: menjadi kurang terlihat dibandingkan dengan perilaku serta artefak, unsur-unsur pokok dari tingkat budaya ini memberikan arti yang mendasar dan interelasi yang mana pola-pola perilaku dan artefak dapat diuraikan.
3. *Asumsi dasar*: hal ini mewakili suatu tingkat ketidaksadaran dari budaya, yang mana dimiliki oleh nilai-nilai dasar selama beberapa waktu yang telah ditransformasi dan dibenarkan sebagai suatu cara yang dapat diterima secara organisasional dalam merasakan dunia. Dengan definisi ini, asumsi dasar juga merupakan hal yang paling sulit untuk dipelajari kembali dan diubah.

Mengkategorikan budaya perusahaan

Dalam rangka untuk memberikan suatu dasar bagi analisis yang lebih lanjut, para peneliti telah menemukan untuk menempatkan budaya-budaya perusahaan menjadi kategori-kategori umum. Salah satu kategorisasi yang

dilakukan oleh Sonnenfeld (1988) mendefinisikan empat tipe budaya: akademi, klub, tim baseball dan benteng. Suatu budaya akademi mengungkapkan para karyawan terhadap berbagai pekerjaan yang berbeda sehingga mereka dapat bergerak disekitar organisasi. Suatu budaya klub sangat memperhatikan bagaimana orang-orang akan cocok berada di dalam organisasi. Budaya tim baseball terdiri dari orang-orang yang berbakat atau "bintang" yang dihargai sangat tinggi bagi pemenuhan mereka tetapi akan ada yang meninggalkan organisasi ketika sebuah peluang yang lebih baik datang menghampirinya. Budaya benteng merupakan suatu organisasi yang terutama memperhatikan ketahanan hidup.

Goffee and Jones (1996) memberikan kategori yang lainnya, dalil bahwa budaya perusahaan dibedakan oleh tingkat-tingkat kemampuan sosial (suatu ukuran dari garis pertemanan yang tulus diantara para anggota komunitas) dan solidaritas (suatu kemampuan komunitas untuk mengejar tujuan-tujuan bersama secara cepat dan efektif) dan mereka telah mengemngkan suatu survey yang dapat membantu dalam pemahaman dimana suatu organisasi sesuai dengan skala ini. Kombinasi dari dimensi-dimensi ini memberi kemunculan pada kategori-kategori yang telah mereka beri nama sebagai jaringan, prajurit, perpecahan dan komunal lihat gambar 1). Tidak ada satupun dari kategori ini dipertimbangkan menjadi yang lebih baik dari pada yang lain. Meskipun, mereka menyajikannya sebagai suatu cara bagi amnajemen untuk menentukan dimana budaya mereka sesuai secara relative terhadap tipe-tipe budaya yang lainnya. Suatu jaringan budaya dicirikan oleh

kemampuan sosial yang tinggi dan solidaritas yang rendah. Para individu dalam tipe budaya ini merasa seperti keluarga dan kadang-kadang memasyarakat. Kenaikan pangkat dicapai dan pekerjaan diselesaikan melalui jaringan informal atau sub budaya didalam organisasi. Hal ini secara bebas memiliki hubungan dengan kategori budaya klub dari Sonnenfeld. Suatu budaya prajurit memiliki kemampuan sosial yang rendah dan solidaritas yang tinggi. Para individu tidak berinteraksi secara sosial tetapi disatukan untuk mendukung tujuan bisnis strategis. Mereka tidak memiliki kecenderungan untuk menunjukkan tingkat loyalitas yang kuat, hanya tinggal selama dapat memenuhi kebutuhan pribadi mereka. Kategori ini hampir sama dengan budaya tim baseball dari Sonnenfeld. Suatu budaya yang terpecah memiliki kemampuan sosial yang rendah dan solidaritas yang rendah. Orang-orang pada tipe organisasi ini jarang berinteraksi. Mereka bekerja dengan pintu kantor yang tertutup atau di rumah saja. Tipe budaya seperti ini mungkin ditemukan di dalam sebuah kantor hukum atau didalam suatu perusahaan yang sedang mengalami penurunan. Kategori ini memiliki kesamaan dengan budaya benteng dari Sonnenfeld. Akhirnya, ada suatu organisasi yang memiliki kemampuan sosial yang tinggi dan solidaritas yang tinggi. Tipe budaya ini kadangkala ditemukan di dalam perusahaan perusahaan kecil yang mulai tumbuh. Para anggota organisasi seperti ini memiliki kedekatan untuk melakukan pekerjaan secara bersama-sama dalam jangka waktu yang lama dan akan memasyarakat secara bersama-sama. Mereka secara kuat mengenal dengan budaya perusahaan

dan memiliki rasa kewajaran yang tinggi sehingga penghargaan-penghargaan dibagi sama rata. Kategori ini lebih memiliki kesamaan dengan budaya akademi dari Sonnenfeld.

Pengkategorisasian suatu budaya perusahaan dapat membantu para manajer dalam berbagai hal. Pertama, pengkategorisasian suatu budaya merupakan suatu pelopor untuk memahami secara lebih baik pro dan kontra dari tipe budaya tertentu tersebut.

Kedua, suatu pemahaman yang jelas dari budaya perusahaan mereka dapat membantu para manajer dalam mendapatkan orang-orang yang sesuai dengan organisasi ketika ada proses perekrutan karyawan baru. Ketiga, mengetahui dimana suatu perusahaan pada saat ini dapat membantu para manajer mengenai pengambilan keputusan dan peningkatan ke arah perubahan budaya.

Kemampuan social

	High	Low
Solidaritas	High	Komunal
	Low	Jaringan
		Prajurit
		Perpecahan

Gambar 1: Dimensi dari budaya organisasi (Sumber: Goffee dan Jones, 1996)

Banyak contoh dari perusahaan yang mendunia, dikarenakan budaya perusahaan yang bisa ditransformasikan ke karyawan. Kesuksesan Akio Morita pendiri Sony didukung oleh kesetiaan karyawannya di masa perintisan. Sony yang namanya mendunia berkat Walkmannya, memulai perusahaan justru disaat krisis. Ia mengawali Sony dari sebuah bengkel kecil yang hancur oleh bom atom. Tujuh orang karyawan perintis Sony adalah teknisi yang memiliki idealism bahkan mereka siap tidak digaji. Sony menjadi perusahaan raksasa elektronik dengan penghasilan 50 miliar karena dimulai oleh nilai (value) loyalitas yang dimiliki para karyawannya.

Kesuksesan perusahaan besar tadi ternyata karena mereka memiliki visi, misi dan value yang sangat kuat. itulah

rahasian sukses mereka. Misi, Visi , nilai mereka bukan hanya Profit tapi juga people dan planet atau 3P dalam istilah Elkongton. Atau dinamakan 3.0 dalam istilah Kottler , dimana misi, visi dan nilai tak hanya material tapi emosi dan spiritual, contoh lain budaya organisasi yang berhasil , diantaranya :

Wal-Mart

Pendiri Wal-Mart, Sam Walton, menunjukkan perhatian dan rasa hormatnya kepada para karyawannya dari awal lahirnya perusahaan (*Discount Store News*, 1999). Hal ini menciptakan suatu lingkungan kepercayaan yang berlangsung sampai hari ini. Walton juga mencontohkan suatu perilaku yang ia inginkan dari para karyawannya, terutama pelayanan kepada para pelanggan (pelanggan internal dan

eksternal), dengan cara mengunjungi toko-toko nya, bertemu para pelanggan dan menyapa para karyawannya dengan memanggil nama depan mereka. Walton juga merangkul dan mendorong perubahan dalam rangka untuk menyisakan persaingan, dan mengembangkan para karyawannya dengan menempatkan mereka pada berbagai macam posisi (*Discount Store News*, 1999). Wal-Mart mempertimbangkan budayanya sebagai suatu kunci keberhasilannya dan sampai hari ini para karyawannya melanjutkan untuk berpikir tentang “bagaimanakah Sam akan menyelesaikannya” ketika mengambil keputusan.

Southwest Airlines

Contoh bagus lainnya mengenai budaya perusahaan yang positif adalah Southwest Airlines. Budaya msantai perusahaan dapat ditemukan secara langsung pada CEO nya dan para pendiri perusahaannya yaitu Herb Kelleher. Kelleher mendorong para karyawan untuk menjadi sangat tidak formal dan menikmati pekerjaan mereka. Ini merupakan bukti terhadap siapa saja yang telah terbang bersama Southwest dan mendengarkan lelucon-lelucon yang diceritakan para pramugari-pramugarinya. Kelleher mengembangkan tipe budaya ini dengan menggunakan tindakan-tindakan yang tidak biasanya dilakukan, seperti datang pada rapat pemegang saham dengan menggunakan sepeda motor, mengenakan celana jeans dan t-shirt, atau mengadakan pesta barbeque jam 2 pagi bagi para mekanik yang bekerja di malam hari (Donlon, 1999). Dia bahkan menantang CEO perusahaan yang lain untuk bertanding panco untuk menyelesaikan perselisihan atas penggunaan slogan. Kelleher juga

berusaha keras untuk menghargai para karyawan Southwest, dengan mengingat tanggal lahir, kematian, pernikahan dan peristiwa-peristiwa lain dalam kehidupan mereka dengan mengirimkan catatan atau kartu ucapan. Para pekerja didorong untuk bergerak maju dimana dia dibutuhkan, suatu fakta yang merupakan bukti contoh di bandara dimana para pilot kadang-kadang memeriksa para penumpangnya sendiri. Hal ini telah memberikan Southwest untuk memiliki waktu perubahan haluan sendiri di terminal bandara yang kurang dari setengah yang dimiliki oleh rata-rata industry penerbangan lainnya. Dalam rangka untuk menjaga budaya, para karyawan yang memiliki prospek di saring secara hati-hati untuk menentukan bahwa mereka cocok.

Hewlett Packard

Hewlett-Packard adalah suatu contoh dari suatu perusahaan yang telah berhasil dalam meningkatkan budayanya. Beberapa tahun yang lalu, para karyawan pada divisi perusahaan Gret Lake telah mulai merasakan stress dan tertekan atas pekerjaan mereka. Tingkat pengurangan meningkat sampai 20 persen dan lebih dari 50 persen karyawanm yang disurvei melaporkan bahwa mereka merasa ada “tekanan yang berlebihan” dalam pekerjaan mereka. Hal ini mendorong perusahaan untuk membuat beberapa perubahan-perubahan yang tidak biasanya dilakukan untuk meningkatkan budaya. Para pekerja sekarang ini perlu merumuskan tiga bisnis dan tiga tujuan pribadi tiap tahunnya. Para pekerja didorong untuk ikut bergembira atas rekan sejawat mereka yang telah mencapai tujuan-tujuan pribadinya, seperti menghabiskan waktu dengan anak-anak mereka, atau pergi bermain

golf. Baru dua tahun program itu berjalan, perusahaan melaporkan tidak ada kerugian dalam produktivitas meskipun mengurangi jam kerja para karyawan dan sekarang telah melihat suatu peningkatan dalam tingkat ingatannya. Keberhasilan ini dihubungkan dengan suatu fakta bahwa para manajer secara kuat mendukung program dan model ini dalam kehidupan pribadi mereka.

Transformasi budaya perusahaan diperlukan untuk menanamkan misi, visi dan nilai perusahaan. Transformasi budaya juga diperlukan apabila perusahaan telah mengalami penurunan, untuk melakukan transformasi budaya umumnya diperlukan waktu yang cukup panjang karena menyangkut perubahan paradigma berpikir dan perilaku seluruh unsure perusahaan. Namun jika proses transformasi budaya terlalu lama, tak akan mampu mengimbangi percepatan perubahan di luar sehingga akhirnya perusahaan tak bisa terselamatkan. Untuk itu perlu dilakukan percepatan transformasi dalam upaya internalisasi Visi, Misi, value, Meaning (makna) (MVVM) yang dalam istilah ESQ dinamakan ACT (*Accelerated Culture transformation*).(Ginanjar Ari, 2011)

Ada tujuh pertanyaan yang perlu dijawab perusahaan apakah perlu melakukan transformasi, yaitu :

1. Apakah perusahaan sudah memiliki MVVM yang jelas ?
2. Apakah MVVM sudah terinternalisasi pada diri karyawan ?
3. Apakah MVVM sudah terinternalisasi menjadi perilaku karyawan ?
4. Apakah klien sudah melihat nilai tersebut menjadi cerminan perusahaan bukan hanya terpampang di dinding perusahaan ?
5. Apakah para pemimpinnya sudah menjadi role model atau teladan MVVM perusahaan ?
6. Apakah leader sudah mengajarkan dan menyebarkan MVVM ke seluruh karyawan ?
7. Apakah karyawan sudah memiliki keyakinan bahwa visi dan goal perusahaan dapat tercapai ?

Jika semua karyawan memiliki MVVM yang sama dalam bekerja, maka perusahaan akan mengalami kenaikan produktivitas yang luar biasa, karena semua akan memiliki tujuan yang sama, alasan yang sama dan pedoman perilaku dalam mencapai tujuan yang sama.

Cara menanamkan MVVM bagi seluruh unsur perusahaan :

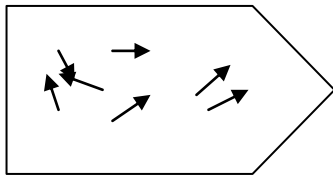
1. Tanamkan MVVM dengan ketiga potensi manusia yaitu IQ, EQ dan SQ untuk mencapai misi yaitu profit, people dan planet. Artinya perusahaan harus memberi arti bagi kemanusiaan dan juga menjaga keseimbangan alam. Yang terjadi selama ini MVVM seringkali hanya diperkenalkan saja dan tidak hidup. MVVM menjadi sebuah hafalan atau teks yang dipajang disudut kantor. Padahal itu adalah jiwa perusahaan. Bahkan karyawan sering kurang memahami dan terikat dengan MVVM perusahaan. Mereka merasa bukan dari bagian MVVM perusahaan, MVVM bagi mereka adalah agenda yang harus dicapai perusahaan. Oleh karena itu MVVM harus ditanamkan agar menjadi personal belief karyawan dengan menggunakan training, coaching dan pendampingan secara komprehensif dan didukung tools yang memanfaatkan 3 kekuatan intelektual (IQ), emosional (EQ) dan spiritual (SQ)

2. Menjadikan MVVM sebagai bagian dari sistim HR agar menjadi *living values* maka harus dijabarkan menjadi sebuah panduan perilaku yang member kejelasan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan . panduan perilaku yang sudah dirumuskan akan menjadi acuan dalam menilai karyawan. Sehingga mereka yang menjalankan nilai tersebut mendapatkan apresiasi atau penghargaan, sedangkan yang melanggar harus mendapat hukuman atau teguran. Itu prinsip dari menjadikan MVVM sebagai bagian HR yang dinamakan *Key Value indicator* (Ginanjar, 2011)

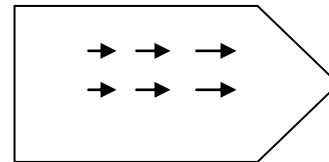
3. Pembentukan *leaders* menjadi role *models*, peranan leaders yang terpenting adalah menjadi contoh pelaksanaan nilai tersebut dan HR harus memastikan bahwa *reward* dan *punishment* juga berlaku bagi leaders di level apapun.

Leaders harus menunjukkan perilaku yang sesuai dengan panduan perilaku dan menjadi Ambassador terhadap implementasi nilai tersebut. Mengingatkan dan mengajak karyawan melaksanakan MVVM disetiap kesempatan.

Berikut gambar yang menjelaskan ada dan tidak adanya kesamaan MVVM



organisasi tanpa kesamaan MVVM
kesamaan MVVM



organisasi dengan kesamaan MVVM

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, Brian And Gerhart, Barry, 1996. The Impact Of Human Resource Management On Organization Performance : Progress And Prospect, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4).
- Gibson et all, 1994. *Organisasi*, Jilid 1 dan 2, alih bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Ginanjar , Ary. 2011. *Accelerated Culture transformation* (bagian 2). Media Republika terbit 26 April 2011.penerbit Mahaka Media . jakarta
- Kotter and Heskett, 1992. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York.
- Luthans, Fred, 1997. *Organizational Behavior* , Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Moeljono Djokosantoso, 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta
- Muchinsky, Paul M., 1997. *Psychology Applied to work*. First Edition, The Dorsey Application. Seventh

Edition, Englewood Cliffs dan PT.
Prenhallindo, Jakarta.

Robbins, Stephern P., 1998.
*Organization Behavior, Concepts,
Controversies,*