

BUDAYA ORGANISASI

Oleh: Chairul Furqon

A. Konsep dasar budaya organisasi

Dalam konteks yang lebih luas pengkajian tema budaya organisasi ini harus senantiasa dikaitkan dengan aspek-aspek lainnya dari *perilaku organisasi* yang menurut Sweeney & McFarlin (2002: 4) berkaitan dengan *bagaimana dan mengapa orang-orang bertindak, berpikir, dan merasa dalam suatu organisasi*. Untuk dapat lebih memperjelas pengertian mengenai konsep budaya organisasi, maka kedua kata 'budaya' dan 'organisasi' akan penulis paparkan dalam bagian berikut ini, yang kemudian dilanjutkan dengan pembahasan tentang dimensi-dimensi yang terkait dengan budaya organisasi, dan sebagainya.

A. 1 Budaya

Terdapat banyak definisi mengenai budaya atau kultur sebagaimana diadaptasi dari bahasa Inggris *culture*, *colore* dalam bahasa Latin. Secara harfiah budaya diartikan sebagai pikiran, akal budi, atau sejumlah pola sikap, keyakinan, dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan, dan memberi arti pada tingkah laku seseorang dalam suatu masyarakat (Kamus Besar Bahasa Indonesia).

Sweeney & McFarlin (2002: 334) mengemukakan bahwa budaya secara ideal mengkomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak, berperilaku di sekitar sini (*"how we do things around here"*). Dari pemikiran tersebut dapatlah diinterpretasikan bahwa budaya memberikan arahan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku, bersikap, bertindak dalam suatu komunitas, kata '*here*' dalam pengertian di atas mengacu kepada suatu komunitas tertentu, baik itu berbentuk organisasi, perusahaan, atau masyarakat.

Pengertian lainnya menyatakan bahwa budaya merupakan pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok tertentu telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup lama untuk dipandang sah, dan oleh sebab itu diajarkan kepada anggota-anggota baru

sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut (Schein, 1992).

Robert A. Nisbet (1970) mengemukakan bahwa budaya adalah segala sesuatu yang kita temukan dalam tingkah laku manusia dalam sebuah masyarakat yang bukan merupakan produk langsung dari struktur biologisnya.

Dari berbagai pengertian yang telah dikemukakan tersebut, dapatlah dinyatakan bahwa budaya ini merupakan cara hidup termasuk didalamnya cara berpikir, bertindak dan sebagainya dalam suatu komunitas tertentu (organisasi/perusahaan/masyarakat), sehingga membedakan karakteristik suatu komunitas dengan yang lainnya.

A. 2 Organisasi

Konsep kedua yang berusaha penulis paparkan sehubungan dengan usaha untuk dapat lebih memahami pengertian budaya organisasi adalah konsep organisasi. Salah satu hal penting dalam memahami budaya organisasi adalah bahwa kita seyogianya memahami pendekatan-pendekatan yang mempengaruhi cara berpikir atau cara pandang terhadap organisasi. Organisasi menurut Robbins (2001:4) diartikan sebagai suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama.

Terdapat dua pendekatan dalam memahami organisasi, yaitu pendekatan objektif dan pendekatan subjektif. Makna “objektif” dalam konteks ini merujuk kepada pandangan bahwa objek-objek, perilaku-perilaku, dan peristiwa-peristiwa eksis di dunia nyata dan terlepas dari pengamatnya, sedangkan “subjektif” menunjukkan bahwa realitas itu sendiri adalah konstruksi sosial, realitas sebagai suatu proses kreatif yang memungkinkan orang menciptakan apa yang ada “di luar sana” (Pace & Faules, 2001: 11).

Menurut pendekatan objektif, organisasi merupakan sesuatu yang bersifat fisik dan kongkret, dan merupakan sebuah struktur dengan batas-batas yang pasti, sesuatu yang stabil. Istilah “organisasi” mengisyaratkan bahwa sesuatu yang nyata merangkum orang-orang, hubungan-hubungan, dan tujuan-tujuan. Pendekatan subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang, terdiri dari tindakan-tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Organisasi diciptakan dan dipupuk melalui kontak-kontak yang terus menerus

berubah yang dilakukan orang-orang antara yang satu dengan lainnya dan tidak eksis secara terpisah dari orang-orang yang perilakunya membentuk organisasi tersebut.

Jadi berdasarkan pendekatan objektif, organisasi berarti *struktur*; sedangkan berdasarkan pandangan subjektif, organisasi berarti *proses* (mengorganisasikan perilaku). Implikasinya, menurut pendekatan objektif, mempelajari organisasi adalah mempelajari keseluruhan, bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan cara terbaik terhadap lingkungan untuk mengembangkan diri dan berlangsung hidup, sedangkan menurut pendekatan subjektif pengetahuan mengenai organisasi diperoleh dengan melihat perilaku-perilaku dan apa makna perilaku-perilaku itu bagi mereka yang melakukannya, struktur diakui tapi tekanannya pada perilaku manusia dalam arti tidak independen dari tindakan-tindakan manusia. Kedua pendekatan tersebut, baik objektif maupun subjektif tidak hanya mempengaruhi cara pandang terhadap budaya organisasi, tapi juga dalam memahami aspek-aspek lainnya yang terkait dengan perilaku organisasi.

A. 3 Budaya organisasi

Pemaparan tentang pengertian budaya dan organisasi sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya tentu saja tidak serta merta dapat disatukan begitu saja. Namun demikian dapat dilihat esensi dari masing-masing *term* yang membentuk pengertian budaya organisasi.

Menurut Osborne & Plastrik (2000), budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Definisi lain dikemukakan Robbins (2002: 247), bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama.

Uraian yang lebih lengkap mengenai hal-hal yang berkaitan dengan budaya organisasi dipaparkan pada bagian **C** makalah ini mengenai dimensi-dimensi budaya organisasi.

B. Pentingnya kajian terhadap budaya organisasi

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa pengkajian terhadap budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari konteks perilaku organisasi secara

keseluruhan. Studi perilaku organisasi adalah pengkajian sistematis mengenai sikap dan tindakan yang ditunjukkan individu-individu dalam suatu organisasi, konstruksi ilmunya merupakan ilmu terapan yang terbentuk dari berbagai disiplin ilmu tentang perilaku, seperti psikologi, sosiologi, antropologi, komunikasi, dan sebagainya.

Oleh karena itu, pengkajian terhadap budaya organisasi sebagai salah satu aspek dari perilaku organisasi, secara keilmuan memiliki arti penting, karena dapat turut membangun konstruksi perilaku organisasi secara keseluruhan sebagai suatu ilmu terapan, misalnya dengan memetakan budaya organisasi dalam suatu model penelitian, sehingga dari variabel-variabel yang dikaji dan dianalisis dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas atau dapat lebih menggambarkan fenomena-fenomena yang ada dalam realitasnya.

Pentingnya kajian terhadap budaya organisasi ini juga secara pragmatis dapat dilihat dari peranannya. Veithzal R. (2003: 430) mengemukakan bahwa budaya organisasi berperan dalam:

- Menetapkan tapal batas, dalam arti menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- Memberikan ciri identitas bagi anggota organisasi.
- Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- Meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- Memandu dan membentuk sikap anggota organisasi (budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali).

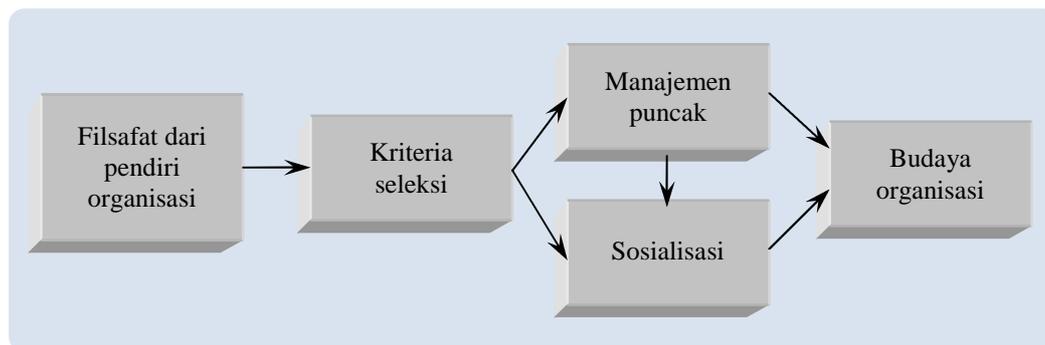
Dalam konteks di atas maka budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku dan pembuatan keputusan anggota organisasi serta mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian jelas bahwa pengkajian budaya organisasi ini memiliki arti penting baik dilihat dari segi kepentingan keilmuan maupun dari segi pragmatismenya.

C. Uraian dimensi budaya organisasi

Pada bagian sebelumnya sepintas dikemukakan pengertian budaya organisasi, Sweeney & McFarlin (2002: 334) menyatakan budaya organisasi mengacu kepada cara hidup (*way of life*) organisasi/perusahaan. Berbagai pengertian lainnya ada yang lebih menekankan pada sistem nilai bersama (*sharing*

values), yang tumbuh dan berkembang dalam sebuah organisasi, yang dijadikan acuan seluruh anggota sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Pengertian bersama, *shared meaning*, anggota-anggota organisasi untuk berperilaku sama baik di dalam maupun di luar organisasi merupakan inti dari budaya organisasi (Sigit, 2003).

Dari berbagai pengertian budaya organisasi yang telah dikemukakan, kemudian muncul pertanyaan, bagaimana budaya organisasi terbentuk? Jawaban atas pertanyaan tersebut secara skematis dapat dilihat dalam gambar 1 berikut ini.



Gambar 1: Terbentuknya budaya organisasi

Sumber: Robbins (2002: 262)

Terbentuknya budaya organisasi sebagaimana dideskripsikan dalam gambar 1 di atas, menurut Robbins (2002: 262), berawal dari filsafat pendiri organisasi (mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu), budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, yang kemudian berpengaruh terhadap kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan anggota/karyawannya. Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar dalam pembentukan budaya organisasi (melalui apa yang mereka katakan dan lakukan) dan seringkali menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana anggota/karyawan harus disosialisasikan akan tergantung, baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai anggota/karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Sejalan dengan apa yang telah diuraikan di atas, masalah nilai dan karakteristik budaya organisasi, akan penulis paparkan dalam bagian-bagian berikut ini.

C.1 Nilai dan karakteristik budaya organisasi

Nilai, dapat diartikan sebagai sesuatu yang menjadi acuan ideal bagi individu-individu dalam berperilaku/bertindak. Nilai merupakan konsepsi-konsepsi yang ada dalam alam pikiran masyarakat/organisasi mengenai hal-hal yang dianggap berarti dalam hidup (Koentjaraningrat, 1974). Dalam konteks nilai budaya organisasi, hal ini berarti pedoman atau kepercayaan yang dijadikan acuan dalam menjalankan tugas organisasi. Nilai budaya organisasi terkait dengan masalah pencapaian suatu organisasi, termasuk ke dalam nilai adalah ideologi, cita-cita, keyakinan. Namun di satu sisi, sebagaimana diungkapkan Robbins (2002), budaya juga dapat menjadi salah satu faktor penghambat dalam menghadapi berbagai perubahan. Dinyatakannya pula bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan sistem makna bersama atau dengan kata lain berkaitan dengan masalah nilai-nilai yang dianut bersama. Sistem makna bersama ini, bila dicermati secara lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi.

Sebuah penelitian mengemukakan karakteristik-karakteristik utama yang secara bersama-sama menangkap esensi dari budaya organisasi, sebagai berikut:

- Inovasi dan pengambilan resiko
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- Perhatian ke rincian
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- Orientasi hasil
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- Orientasi orang
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil kepada orang-orang di dalam organisasi.
- Orientasi tim
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

- Keagresifan

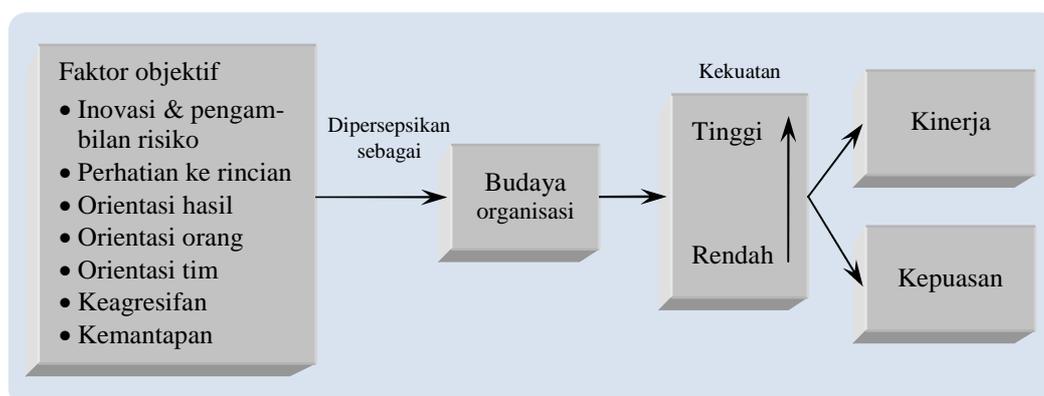
Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana individu-individu dalam organisasi memiliki keagresifan dan sikap kompetitif.

- Kemantapan

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan organisasi yang melibatkan individu-individu di dalamnya mempertahankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Berbagai karakteristik tersebut berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Gambaran yang cukup komprehensif mengenai organisasi antara lain dapat diperoleh dengan melakukan penilaian berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut. Dengan demikian, hal tersebut dapat dijadikan dasar bagi pemahaman bersama dari anggota-anggota organisasi, dasar bagi penyelesaian urusan di dalam organisasi, serta cara berperilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2002: 247-248).

Dengan melihat bagaimana awalnya suatu budaya organisasi terbentuk, sampai kepada proses sosialisasinya, persoalannya tentu tidak akan berhenti pada apakah budaya organisasi yang ada disukai atau tidak. Namun diharapkan setelah nilai-nilai dan karakteristik budaya organisasi tersebut terinternalisasi, pengaruhnya akan tampak lebih signifikan antara lain kepada kepuasan kerja ataupun kinerja dari para anggota organisasi. Robbins (2002: 265) mendeskripsikan bagaimana nilai-nilai/karakteristik dari budaya organisasi mempengaruhi kinerja dan kepuasan dalam gambar 2 berikut ini.



Gambar 2: Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan

Sumber: Robbins (2002: 262)

Gambar 2 tersebut dapat dikatakan, mendeskripsikan budaya organisasi sebagai suatu variabel. Anggota-anggota organisasi membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan kepada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dukungan orang, dan sebagainya. Persepsi yang terbentuk itu sebenarnya merupakan budaya atau kepribadian dari organisasi yang bersangkutan. Dukungan atau penolakan sebagaimana bentukan persepsinya, mempengaruhi kinerja dan kepuasan anggota-anggota organisasi, atau dampak yang lebih besar adalah kepada terbentuknya budaya yang lebih kuat.

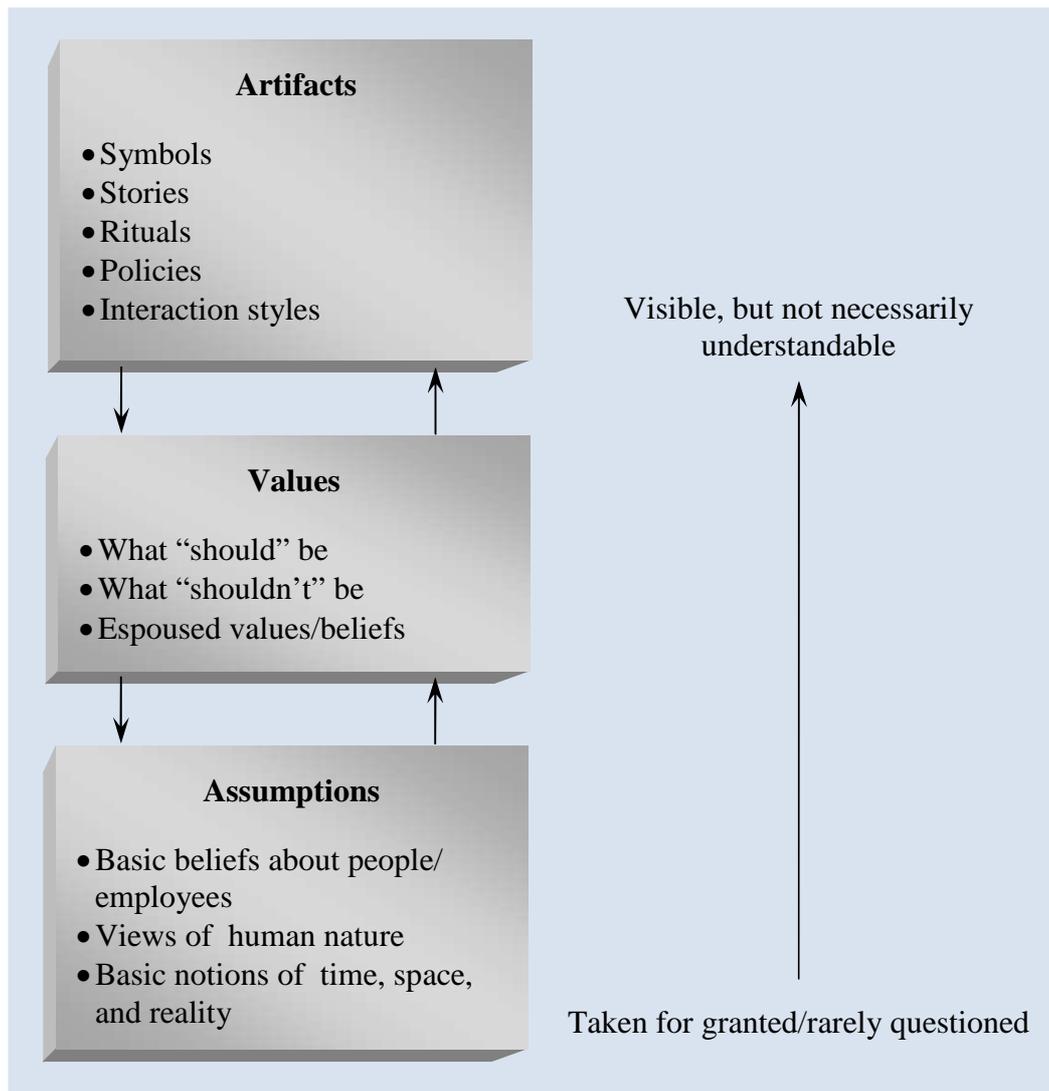
C.2 Tingkatan budaya organisasi

Tingkatan budaya organisasi yang dimaksud merupakan tingkatan fenomena budaya yang tampak bagi yang mengamatinya dan hal ini dapat berwujud mulai dari tingkatan yang paling nyata sehingga dapat dilihat dan dirasakan sampai kepada tingkatan yang tertanam sebagai asumsi yang tidak disadari sebagai hakikat budaya.

Lebih jelasnya, Schein (dalam Sweeney & McFarlin, 2002: 336) mengilustrasikan tingkatan budaya organisasi dalam gambar 3 pada halaman 12. Tingkatan budaya organisasi ini terdiri atas tiga tingkat atau level sebagai berikut:

- **Artifacts (artefak)**
Berkaitan dengan simbol-simbol, cerita, ritual, dan sebagainya.
- **Values (nilai-nilai)**
Berkaitan dengan apa yang seharusnya, apa yang tidak seharusnya, dan nilai-nilai atau keyakinan yang mendukung.
- **Assumptions (asumsi-asumsi)**
Berkaitan dengan keyakinan mendasar tentang orang-orang atau individu-individu, pandangan mengenai sifat dasar manusia, dan sebagainya.

Artefak merupakan peninggalan yang dapat dilihat dan didengar berdasarkan nilai-nilai dan asumsi-asumsi suatu budaya. Nilai-nilai (*values*) merupakan prinsip sosial, tujuan dan standar yang dianut dalam suatu budaya. Sedangkan asumsi menunjukkan apa yang diyakini oleh individu dan mempengaruhi persepsi, cara berpikir dan merasakan sesuatu.



Gambar 3: Level of organizational culture

Sumber: Sweeney & McFarlin (2002: 336)

D. Budaya organisasi dalam organisasi pendidikan

Budaya organisasi dalam organisasi pendidikan, khususnya dalam konteks organisasi perguruan tinggi, bisa dikatakan merupakan wahana yang memiliki aspek ideologis, filosofis, ataupun normatif dan merupakan acuan dari anggota-anggotanya, baik itu mahasiswa, tenaga edukatif, tenaga administratif maupun pimpinan perguruan tinggi.

Sebagai ilustrasi, dosen di perguruan tinggi menjalani ritual dalam suatu kurun waktu untuk memperoleh kedudukannya yang tetap. Ritual dalam konteks ini merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang

manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan (Robbins, 2002: 262). Perjalanan yang harus ditempuh oleh dosen untuk sampai kepada kedudukan yang tetap menuntut mereka mulai dari tahapan evaluasi dalam kurun waktu tertentu, menjalankan kegiatan penelitian dan pengabdian, dan kegiatan-kegiatan keilmuan lainnya sebagai syarat yang harus ditempuh. Keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan tersebut selain berkaitan dengan kinerja mereka, juga berkaitan dengan kemampuan mereka dalam menyesuaikan diri dengan nilai-nilai atau norma-norma yang telah ditentukan oleh organisasi, dalam hal ini apakah itu pada tingkatan program studi, jurusan, fakultas, ataupun universitas, mengingat bahwa masing-masing tingkatan/ sub organisasi memiliki criteria yang bisa saja berlainan satu sama lainnya.

E. Contoh penelitian mengenai komunikasi organisasi

Pada bagian ini, penyusun mencoba memaparkan contoh penelitian (thesis) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja.

Tujuan penelitian

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk menguji bagaimana pengaruh faktor-faktor eksternal dan internal yang dominan berpengaruh terhadap karakteristik budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*).

Faktor eksternal terdiri atas: peraturan pemerintah (dilihat dari struktur industri jasa telekomunikasi), kekuatan pesaing (dilihat dari terbentuknya persaingan atau kompetisi), teknologi (dilihat dari inovasi teknologi jasa telekomunikasi).

Sedangkan faktor internal terdiri atas: sasaran (dilihat dari visi, misi, tujuan, pernyataan), struktur (dilihat dari desentralisasi, otonomi, hubungan non formal), sistem dan proses (dilihat dari penilaian kinerja, kerja kelompok, pelatihan dan pengembangan), gaya (dilihat dari gaya komunikasi, gaya manajemen), dan nilai-nilai bersama (dilihat dari konsepsi kerja dan landasan pengabdian).

Metode penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian verifikatif dengan menggunakan metode explanatory survey, dilakukan melalui pengambilan sampel dari populasi yang diamati dengan alat pengumpul data yang utama melalui kuesioner.

Kerangka penelitian



Gambar 4: Kerangka penelitian; pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja

Sumber: diadopsi dari Robbins (1996); Schein (1999); Burstein (1987); Rokeach (1973)

Hasil Penelitian

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis diperoleh bahwa:

- pertama, berkenaan dengan faktor-faktor dominan, baik bersifat internal dan eksternal organisasi dapat diidentifikasi adanya pembentukan karakteristik budaya organisasi.
- Kedua, adanya indikasi faktor-faktor dominan dalam pembentukan kualitas kehidupan kerja perusahaan.
- Ketiga, faktor-faktor dominan dalam pembentukan budaya organisasi, belum seluruh factor berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja (Quality of Work Life).
- Secara umum, karakteristik budaya dan kualitas kehidupan kerja organisasi yang terjadi masih bersifat parsial sebagai dampak dari kebijakan organisasi yang ditetapkan
- Budaya organisasi yang terjadi di lingkungan organisasi sangat ditentukan oleh sistem struktur organisasi dan gaya manajemen.

Simpulan

Budaya organisasi dengan berbagai dimensinya dapat dipandang sebagai suatu cara untuk memetakan fenomena. Ketika kita menyadari bahwa pandangan terhadap fenomena/realitas pun tidak selalu ajeg, bergantung pada titik berdirinya, maka seyogianya kita menyikapinya bahwa hal itu mencerminkan suatu relativisme ilmu.

Budaya organisasi sebagaimana telah dikaji sebelumnya dengan masing-masing contoh ilustrasinya, disatu sisi mencerminkan, sebagaimana diungkap Sweeney & McFarlin, kepribadian organisasi, dan di sisi lainnya hal tersebut juga mencerminkan bahwa budaya organisasi juga bersifat kontekstual, bergantung kepada faktor manusianya, bentuk organisasi, bidang organisasi, dan lain sebagainya.

Sebuah contoh penelitian yang dipaparkan dalam makalah ini memperlihatkan pengaruh-pengaruh dari dimensi-dimensi budaya organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja. Ternyata dari berbagai faktor yang dianalisis, faktor yang paling dominan berpengaruh adalah sistem struktur organisasi dan gaya manajemen organisasi.

Perilaku organisasi dengan berbagai aspeknya - salah satunya budaya organisasi - memiliki bidang kajian yang luas, mudah-mudahan dengan mengkaji berbagai aspek perilaku organisasi tersebut, kita dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perilaku organisasi.

Referensi

- Alo Liliweri. 1997. *Sosiologi Organisasi*. PT. Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Katz D. & Kahn R.L. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. A Wiley International Edition.
- Koentjaraningrat. 1974. *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan*. PT. Gramedia. Jakarta.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Erly Suandy. Salemba Empat. Jakarta.
- Nisbet, Robert A. 1970. *The Social Bond, an Introduction to the Study of Society*. Alfred – A – Knopf, New York.
- Pace, R. Wayne & Don F. Faules. 2001. *Komunikasi Organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Terjemahan: Deddy Mulyana, MA., Ph.D. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- R., Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta Raya: Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*. Prentice-Hall International, Inc., San Diego.
- _____. 2001. *Perilaku Organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi*. Prenhallindo, Jakarta.
- _____. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan Halida, Dewi Sartika. Erlangga. Jakarta.
- Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: solutions for management*. McGraw-Hill, International Edition.