

URGENSI KEPERCAYAAN TIM KERJA DAN KEEFEKTIFAN DALAM ORGANISASI PERSPEKTIF MANAJEMEN

Mikhriani

Dosen UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Abstract

Trust is an essential factor in constructing employees' loyalty and their firmness on commitment to the organization environment. In organizations, trust becomes a main factor for their survivals. Without images of trustful institutions, is it possible organizations develop their visions and missions and expand their members? Or, without trust among teamwork, is it possible organizations optimally reach their targets and objectives? Indeed, this shows the urgency of teamwork trust and the effect of it for organizations' survivals. This paper is an endeavor to get to know further about the urgency of teamwork trust and the effect of it in organizations in management's perspective.

Keywords: *employees, organization*

LATAR BELAKANG MASALAH

Pada hakikatnya, pengalaman dan pengetahuan seseorang dapat membantu membentuk ekspektasi (Rhenald Kasali, 2005). Manusia sehari-hari belajar dari pengalaman dan pada akhirnya membentuk pengetahuan. Seseorang yang mengalami perlakuan tidak menyenangkan, semisal mosi tidak percaya atas semua kebaikan yang ia lakukan selalu salah, tentu saja akan membuat sistem pengetahuannya menyimpulkan bahwa semua manusia itu jahat dan buruk. Atau juga ketika ia mengalami peristiwa dipercaya sepenuhnya oleh orang lain, misalnya pimpinan atau koleganya, bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan penting, tentu saja ia akan mampu mandiri dan belajar mengatasi segala kesulitan yang menghadangnya. Pendek kata, pengalaman dan pengetahuan seseorang atas sesuatu pada dasarnya mampu menimbulkan suatu harapan baru bagi pengembangan diri dan masa depannya. Tentu saja, hal itu bergantung pada pengalaman dan pengetahuan yang bermanfaat bagi dirinya dan orang lain.

Secara faktual menunjukkan, bahwa betapa pentingnya unsur kepercayaan, terlebih dalam suatu masyarakat tertentu. Seseorang yang memiliki prestasi hebat dibidang pendidikan, tetapi masyarakat tidak percaya bahwa dirinya memiliki moralitas yang baik sebagaimana layaknya seorang pendidik, tentu saja masyarakat tidak yakin untuk mempercayakan putra dan putrinya kepada lembaga yang dipimpinnya. Begitu juga dalam persoalan bisnis, kepercayaan adalah intinya. Tidak ada satu jenis kegiatan bisnis apapun yang tidak didasarkan kepercayaan. Bagaimana mungkin suatu produk tertentu dapat ditawarkan kepada masyarakat sementara mereka tidak percaya bahwa produk tersebut tidak membawa manfaat dan kebaikan bagi masyarakat itu sendiri?

Ternyata, membangun kepercayaan bukanlah perkara mudah. Bisa saja seseorang memperoleh kepercayaan dari orang lain dengan mudah, tetapi kalau tidak bisa memeliharanya, ia juga akan kehilangan kepercayaan yang telah diterimanya itu dan ia akan

menerima banyak kesulitan. Sebaliknya, kalau seseorang dapat memelihara kepercayaan dengan baik, maka dalam banyak hal kegiatan hidupnya selalu mendapatkan kemudahan, banyak peluang ditawarkan dan banyak kesempatan terbuka (Musa Asy'arie, 2002).

Seringkali kita tidak menyadari betapa pentingnya kepercayaan dalam segala aspek kehidupan seseorang, dan biasanya seseorang baru menyadari hal itu ketika kepercayaan itu telah hilang dari dirinya dan serta merta kehidupannya menjadi amat sulit. Untuk mendapatkan kepercayaan itu kembali, ternyata tidak mudah. Ia harus bekerja amat keras untuk menunjukkan secara konsisten bahwa ia dapat dipercaya lagi, dan itupun tidak menjamin kepercayaan dapat diperolehnya kembali. Kepercayaan pada hakikatnya bersifat total, dan karenanya tidak bisa seseorang percaya dengan orang lain hanya setengah saja—setengah percaya pada dasarnya tidak percaya (Musa Asy'arie, 2002).

Dalam realitas organisasi, kepercayaan menjadi faktor utama bagi keberlangsungan suatu organisasi. Mungkinkah suatu organisasi dapat mengembangkan visi dan misinya serta mampu merekrut banyak anggota tanpa memiliki imej, bahwa organisasi tersebut memang terpercaya dibidangnya? Atau, mungkinkah target dan tujuan secara optimal dalam organisasi dapat dicapai tanpa adanya kepercayaan antar tim kerja yang solid? Di sinilah sesungguhnya urgensi kepercayaan tim kerja dan keefektifan kepercayaan itu sendiri bagi keberlangsungan suatu organisasi.

LANDASAN TEORI

Makna Kepercayaan dalam Agama

Musa Asy'arie berpendapat, dalam agama, kepercayaan atau iman kepada Allah adalah sesuatu yang sangat mendasar dan merupakan hidayah dari Tuhan yang diberikan langsung kepada manusia yang dikehendakinya dan bersemayam dalam hati manusia yang paling dalam. Iman bersifat total dan mendorong orang beriman menyerahkan secara total pula kepada Tuhannya. Makna iman kepada Tuhan, bukanlah hanya pengakuan dalam hati dan diucapkan dengan lisan, tetapi harus dinyatakan secara konkrit dalam perbuatan—dalam bahasa agama—disebut amal salih. Iman yang tidak dinyatakan dalam amal kesalihan adalah iman yang dusta. Mungkin karena itulah, dalam al-Qur'an sebagian besar ayat yang menyebutkan kata iman, selalu diikuti dengan kata amal salih atau bagian dari bermacam-macam perbuatan kesalihan. Iman dan amal salih merupakan kesatuan tak terpisahkan, seperti dua sisi mata uang, yang tanpa kedua sisinya yang lengkap, maka mata uang tidak berlaku. Dalam al-Qur'an surat al-Kahfi ayat 30 dikatakan *inna al-lazina amanu wa'amilu as-salihati inna la nudi'u ajra man ahsana 'amala*, artinya, sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal salih, tentulah kami tidak akan menyalakan pahala orang-orang yang mengerjakan pekerjaannya dengan baik (Musa Asy'arie, 2002). Pada ayat yang lain juga dikemukakan kaitannya dengan pemaparan tersebut di atas, yakni al-Qur'an surat al-Hajj ayat 46: *Afalam yasiru fi al-ardi fa takuna lahum qulubuyya'qilu biha au azanuy-yasma'una biha, fi innaha la ta'mal-absaru wa lakin ta'ma-qulubul-lati fi as-sudur*, artinya, apakah mereka tidak berjalan di muka bumi, lalu mereka mempunyai hati yang dengan itu mereka dapat memahami atau mempunyai telinga yang dengan itu mereka dapat mendengar? karena sesungguhnya bukanlah mata itu yang buta, tetapi yang buta ialah hati yang ada di dalam dada.

Kepercayaan, dengan demikian, merupakan hal yang paling fundamental dalam kehidupan manusia di manapun berada. Kepercayaan, sebagaimana juga iman, menjadi penentu bagi kenyamanan dan keberlangsungan relasi sosial dan budaya antar manusia di masyarakat. Terlebih hal itu berkaitan dengan hubungan bisnis yang berkelanjutan di kemudian hari.

Iklm Kepercayaan: Suatu Pengembangan Strategis

Secara faktual menunjukkan, bahwa banyak organisasi yang pada akhirnya “semrawut” dan tidak jelas arah dan tujuannya oleh karena terjadi ketidakkonsistenan antara yang dikatakan dengan yang dilakukan, dan bahkan lebih parah lagi adalah meremehkan kepercayaan. Hal ini tentu saja mempengaruhi manajemen dan berimbas kepada pola berpikir dan bertindak karyawan.

Dalam siklus masyarakat tertentu, kepercayaan dianggap sebagai modal sosial, yakni modal perbuatan yang memungkinkan antar individu mampu berkolaborasi satu sama lain di dalam masyarakat itu sendiri. Oleh karenanya, wajar jika masyarakat pada akhirnya menganggap bahwa kepercayaan merupakan suatu kapabilitas unik dan menarik di dalam membantu organisasi untuk memenuhi keunggulan kompetitifnya (*competitive advantage*). Inilah yang kemudian dicari-cari oleh banyak organisasi, pasalnya *competitive advantage* merupakan pula suatu kompetensi dasar yang membawa kepada kinerja bisnis yang tinggi. Artinya, sama seperti yang disebut-sebut oleh Michael Armstrong dalam *The Art of HRD: Strategic Human Resource management*, yang menyatakan bahwa ada kebutuhan bisnis untuk mengembangkan iklim kepercayaan (Michael Armstrong, 2003).

Dengan demikian, jika dikembalikan kepada makna dasar kepercayaan dalam organisasi itu sendiri, adalah suatu keyakinan teguh yang mungkin diandalkan oleh seseorang. Atau, keyakinan pada pihak yang kita andalkan akan memenuhi harapan kita mengenai mereka. Harapan itu tergantung pada perkiraan kita mengenai tanggungjawab orang lain untuk memenuhi kebutuhan kita.

Dari pemaparan tersebut di atas perihal kepercayaan dan manajemen, maka dapat ditegaskan bahwa kepercayaan merupakan hasil manajemen yang bagus dan tertata rapi. Sehingga dengan kepercayaan, manajemen yang dilakukan pun mampu berjalan dinamik oleh karena seluruh elemen organisasi memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, baik antar sesamanya maupun dengan organisasinya.

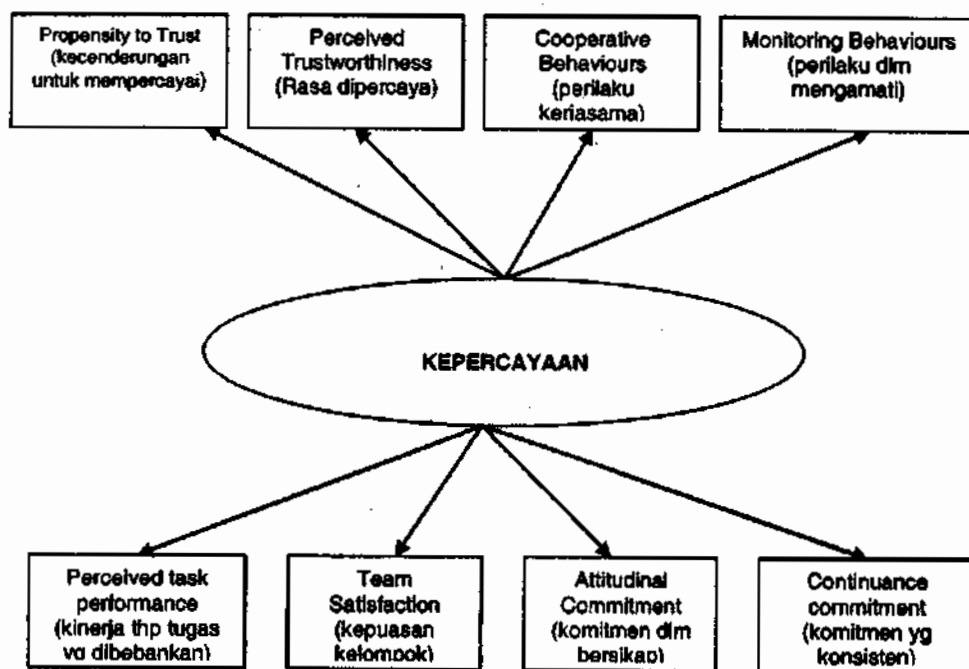
Kepercayaan Tim Kerja dan Keefektifan dalam Organisasi

Setidaknya ada delapan hal perihal kepercayaan tim kerja dan keefektifannya dalam organisasi:

1. Kecenderungan untuk mempercayai (*propensity to trust*). Dalam hal ini, seluruh komponen organisasi harus memiliki sudut pandang positif terhadap relasi kerjanya atau koleganya. Sudut pandang positif di maksudkan bahwa setiap individu sesungguhnya memiliki potensi untuk berkembang, dan potensi itu dapat berkembang manakala individu tersebut dipercaya dapat melakukannya dengan baik.
2. Rasa dipercaya (*perceived trustworthiness*). Dalam banyak kasus, inidividu yang dipercaya cenderung memiliki sikap positif terhadap bidang yang menjadi pekerjaannya. Ia ingin menunjukkan kepada semua khalayak organisasi bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.
3. Perilaku bekerjasama (*cooperative behaviours*). Pada hakikatnya, ciri utama manusia adalah hidup berkelompok. Hal ini ditandai dengan adanya saling ketergantungan atau bekerjasama antar individu satu dan lainnya dalam banyak hal. Oleh karena itu, jika perilaku bekerjasama ini diberi tempat proporsional dalam organisasi tentu akan membawa kemajuan bagi organisasi itu sendiri.
4. Perilaku dalam mengamati (*monitoring behaviours*). Dalam organisasi, antar individu cenderung saling mengamati satu sama lain. Baik itu dalam hal tugas-tugas individu maupun kelompok. Perilaku dalam mengamati juga memiliki makna lain, yakni saling memonitor antar kolega dalam rangka mencapai kepuasan kerja.

5. Kinerja terhadap tugas yang dibebankan (*perceived task performance*). Dalam organisasi, hasil kinerja karyawan salah satunya diukur dari kemampuan menyelesaikan tugas yang dibebankan secara baik. Ukuran itu mencakup waktu yang ditentukan (efektifitas), penguasaan bidang yang ditekuni (kompetensi), hasil yang optimal, dan kerjasama.
6. Kepuasan kelompok (*team satisfaction*). Kepuasan kelompok di sini dimaksudkan, adalah kerjasama antar karyawan di dalam mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi, optimalisasi kerja dapat terealisasi apabila antar individu karyawan mampu menunjukkan dedikasi pekerjaannya secara baik.
7. Komitmen dalam bersikap (*attitudinal commitment*). Suatu organisasi atau perusahaan cenderung mampu bertahan lama manakala seluruh elemen dalam organisasi itu memiliki prinsip bersama dan masing-masingnya merasa bertanggungjawab terhadap bidang pekerjaannya. Pada intinya, komitmen adalah kesetiaan karyawan dalam bersikap terhadap organisasinya.
8. Komitmen yang konsisten (*continuance commitment*). Setelah masing-masing individu dalam organisasi merasa bertanggungjawab terhadap bidang pekerjaannya, kemudian mereka *istiqamah* atau berprinsip untuk selalu setia (menjaga komitmennya) tersebut sampai kapanpun.

Kepercayaan pada akhirnya mampu melahirkan prinsip-prinsip mulia dalam organisasi dan komitmen yang berkelanjutan di dalam mewujudkan cita-cita bersama. Kaitannya dengan hal ini, penulis tampilkan bagan hasil adaptasi dari Ana Cristina Costa, "Work Team Trust and Effectiveness".



Sumber: Ana Cristina Costa, "Work Team Trust and Effectiveness", dalam <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>, dapat dilihat juga penjelasannya dalam <http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm>

Gambar 1

Work Team Trust and Effectiveness

Kembali kepada masalah kepercayaan tim kerja dan keefektifannya, maka yang menjadi urgensi dari masalah tersebut adalah memberdayakan kedelapan hal di atas sebagai akibat dari totalitas kepercayaan terhadap relasi kerja atau kolega sebagai Tim Kerja dalam organisasi.

Stephen P. Robbins menegaskan, bahwa kepercayaan merupakan faktor esensial di dalam membangun loyalitas karyawan dan keteguhan komitmen terhadap lingkungan organisasinya (Stephen P. Robbins, 2003). Kepercayaan mampu membawa kepada perubahan dalam organisasi. Perubahan pada prinsipnya mampu mengubah mobilitas manusia, jangkauan, wawasan, cara berkomunikasi, memimpin, dan bahkan mengelola organisasi atau perusahaan sekalipun. Dialektika kepercayaan dan perubahan jika mampu dikelola secara baik dan bersungguh-sungguh akan memberikan kesejahteraan bagi seluruh elemen organisasi (Gloria Harrel-Cook dan Gerald R. Ferris, 2003). Inilah bukti otentik bahwa perubahan merupakan pertanda kehidupan dinamik itu ada. Dari sini jelas sekali, bahwa totalitas kepercayaan terhadap seluruh elemen organisasi akan mampu membangun suatu paradigma perubahan yang luar biasa dahsyat. Perubahan itu pada akhirnya mampu pula memberikan akses-akses perubahan ke berbagai lini bidang organisasi sehingga tujuan bersama dapat dicapai secara optimal. Namun demikian, tentu saja hal itu membutuhkan suatu manajemen yang dapat memberikan batasan-batasan atau keterkaitan satu sama lain sebagai mata rantai bagi keberhasilan dan kesuksesan seluruh elemen organisasi itu sendiri. Di sinilah kemudian pentingnya memahami secara multikultural manajemen model apakah yang akan diterapkan pada suatu organisasi (Farid Elashmawi, 2002).

PERSPEKTIF MANAJEMEN

Michael Armstrong (2003) menegaskan, bahwa strategi untuk menciptakan iklim kepercayaan seharusnya didasarkan pada pemahaman bahwa manajemen kemungkinan lebih dipercaya oleh karyawan ketika karyawan:

1. percaya bahwa apa yang dimaksud manajemen adalah apa yang dikatakan,
2. mengamati bahwa manajemen melakukan apa yang dikatakan atau menyesuaikan tindakan dengan kata-kata,
3. tahu dari pengalaman bahwa manajemen melaksanakan kesepakatan atau manajemen memegang kata-kata dan memenuhi sisi penawaran manajemen, dan
4. merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, pantas dan konsisten.

Masih dalam catatan Armstrong, secara lebih spesifik, kepercayaan akan dikembangkan jika manajemen bertindak adil, pantas, konsisten, dan penerapan secara transparansi suatu kebijakan tertentu. Selanjutnya, jika tujuan dan alasan untuk pengusulan atau keputusan dikomunikasikan kepada karyawan baik secara terbuka maupun individual, kemudian apabila terdapat keterlibatan penuh dalam mengembangkan proses imbalan, dan jika harapan bersama disetujui melalui manajemen kinerja.

Kegagalan untuk memenuhi kriteria tersebut, secara keseluruhan atau sebagian, mungkin merupakan alasan utama mengapa begitu banyak skema pembayaran yang terkait dengan kinerja tidak memenuhi harapan.

Mengapa manajemen begitu penting bagi pemberdayaan suatu organisasi atau perusahaan? Pertanyaan ini sesungguhnya mengacu kepada dua hal. Pertama, apa yang menjadi target dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan, dan kedua, bagaimana tahapan-tahapan pencapaian itu dilakukan secara proporsional dan profesional berdasarkan kompetensinya (Evert Gummessen, 1991).

Kaitannya dengan kepercayaan tim kerja dan keefektifannya dalam organisasi berperspektif manajemen, adalah pentingnya meringkaskan persoalan tersebut dalam komitmen dan semangat berkarya (R. J. Rumengan, 2002). Komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan. Keduanya memiliki arti, yakni penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, kemudian keinginan untuk tetap bersama atau berada di dalam organisasi, dan terakhir adalah kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi.

Adapun pentingnya kepercayaan tim kerja dan keefektifannya sudut pandang manajemen adalah meningkatkan komitmen dan menghargai karyawan sebagai kolega bekerjasama dalam organisasi. Langkah-langkah yang dapat diambil untuk hal tersebut, dalam hal meningkatkan komitmen (Michael Armstrong, 2003):

1. Melibatkan karyawan dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Mendengarkan kontribusi mereka dan menyampaikan kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi agar dapat dimasukkan ke dalam pernyataan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Berbicara kepada para anggota tim secara informal dan formal mengenai apa yang sedang terjadi di dalam departemen atau divisi, dan merencanakan masa depan yang akan mempengaruhi mereka.
3. Melibatkan para anggota tim dalam menetapkan harapan bersama sehingga mereka merasa memiliki dan melaksanakan tujuan-tujuan tersebut.
4. Mengambil langkah apa saja untuk meningkatkan kualitas kerja dalam divisi atau departemen atau tim kerja mereka, seperti cara mendesain pekerjaan, gaya manajemen, cara mereka melakukan pekerjaan, dan memberi kepercayaan mereka untuk mengambil keputusan tindakan mereka sendiri, dan bukan memberi perintah atau awas!
5. Membantu karyawan mengembangkan ketrampilan dan kompetensinya untuk meningkatkan kemampuan kerja.
6. Tidak mengobral janji kepada mereka, tetapi memberi kesempatan kerja seluas-luasnya untuk berkembang sesuai dengan kemampuan perusahaan atau organisasi.
7. Menyadari bahwa kerangka berpikir antar individu dalam organisasi tidaklah sama. Mereka beragam dan dari keragaman itu pulalah muncul kreatifitas-kreatifitas yang kadang tak terduga sebelumnya. Namun menguntungkan perusahaan atau organisasi.

Selanjutnya adalah tahapan menghargai karyawan :

1. Tanggungjawab, yakni mempercayai mereka sepenuh hati untuk menangani pekerjaan penting dibidangnya.
2. Memberikan umpan balik, yakni sejenis pengakuan terhadap penyelesaian yang baik dalam pekerjaan.
3. Memberi penghargaan, yakni dengan meyakinkan bahwa karyawan dihargai secara adil sesuai kontribusi mereka dalam organisasi.
4. Memberi mereka identitas, yakni mengakui sebagai anggota yang sangat dihargai dalam kelompok kesatuan karyawan.
5. Mendukung kinerjanya yang sudah optimal, yakni dengan memberikan bantuan bilamana dibutuhkan, dari para manajer dan kolega kerjanya.
6. Mendengarkan pendapat, perhatian dan tindakan mereka sesuai dengan usulannya. Atau setidaknya menjelaskan mengapa usulannya tidak bisa dijalankan baik seluruhnya dalam organisasi.
7. Para manajer berperan disemua bidang pekerjaan. Artinya, dalam banyak organisasi ketidakkonsistenan antara ucapan dengan perbuatan akan merusak kepercayaan, menimbulkan sinisme dari karyawan dan membuktikan bahwa ucapan manajemen tidak

sejalan dengan perbuatannya. Oleh karena itu, membangun kepercayaan merupakan satu-satunya cara untuk menciptakan komitmen.

Dengan demikian, maka dapat ditegaskan bahwa urgensi kepercayaan tim kerja dan keefektifannya dalam organisasi adalah memberdayakan secara dinamik antara kepercayaan, perubahan dan manajemen. Adapun mekanismenya sebagaimana telah dipaparkan di atas secara panjang lebar.

Lantas, bagaimana jika terjadi krisis kepercayaan dalam organisasi? Armstrong memberikan resep jitu perihal ini. Menurutnya ada strategi empat langkah pembaruan yang diperlukan:

1. pengakuan manajemen puncak bahwa telah memberikan perhatian yang tidak layak di masa lalu terhadap kebutuhan karyawan yang beragam,
2. proses terbatas mengenai kontrak dengan jalan suatu transisi tertentu ke suatu cara kerja yang berbeda untuk sekelompok karyawan dilakukan dalam suatu bentuk di mana turut memperhitungkan kebutuhan individu,
3. memunculkan kepercayaan "berdasarkan pengetahuan", yang didasarkan tidak pada suatu perjanjian transaksional spesifik, tetapi pada pengembangan persepsi mengenai sifat yang dapat dipercaya, dan
4. mencapai kepercayaan yang didasarkan pada indentifikasi di mana semua pihak menekankan kebutuhan masing-masing dan, oleh karena itu, menerima mereka di "organisasi" mereka sendiri (walaupun keadaan akhir ini jarang dicapai dalam praktik).

Paparan di atas telah menjelaskan arti pentingnya kepercayaan dan manajemen di dalam organisasi. Tegasnya, perilaku yang kemungkinan besar menciptakan kepercayaan adalah perpaduan integratif antara mempercayai kata-kata karyawan (pendapat mereka yang berkaitan dengan kompetensinya), dan mencoba berlaku arif dengan menjalankan apa yang disarankan oleh mereka sejauh mampu dilakukan oleh elemen organisasi di tingkat *Top Leader*.

Jika memang perspektif manajemen menjadi hal penting di dalam tim kerja dan mengefektifkannya dalam organisasi, maka kepercayaan pada hakikatnya dipahami sebagai suatu keputusan tindakan yang dilakukan berdasarkan masukan dan kritikan karyawan dalam kaitannya dengan kompetensi pekerjaan dan perlakuan organisasi kepada mereka, dan menindaklanjuti saran dan kritikan mereka sebagai cara mengekspresikan "kepemilikan"-nya terhadap organisasi yang menaunginya selama ini. Dengan demikian, maka perjalanan roda organisasi lancar dan dinamik seiring dengan anggapan organisasi yang menyematkan dirinya bahwa karyawan benar-benar aset perusahaan dan perlu dijaga pikiran dan perasaannya agar mereka tetap *survive* dan handal didalam melahirkan produk-produk bermutu yang dihasilkannya untuk organisasi. Pada gilirannya, organisasi akan tetap kuat dan dinamik terhadap perubahan, oleh karena seluruh elemen organisasinya memiliki kemampuan untuk membangun tim kerja (*teamwork*) yang handal dan berbasis kepercayaan serta mengefektifkannya di dalam organisasi.

SIMPULAN

Kesimpulan dari pemaparan tersebut di atas, bahwa membangun kepercayaan merupakan satu-satunya cara untuk menciptakan komitmen. Komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan. Keduanya memiliki makna penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, kemudian keinginan untuk tetap bersama atau berada di dalam organisasi, dan terakhir adalah kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi.

Adapun urgensi dari keduanya (kepercayaan tim kerja dan keefektifannya) dalam organisasi adalah terbangunnya sikap komitmen seluruh elemen organisasi sekaligus konsisten di dalam mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: PT. Intermasa, 1985.
- Evert Gummessen, *Qualitative Methods in Management Research*, London: Sage Publications, 1991.
- Farid Elashmawi, *Competing Globally: Sukses Bersaing dengan Negosiasi dan Manajemen Lintas Budaya*, terj. Hikmat Kusumaningrat, Jakarta: Gramedia, 2002.
- Gloria Harrel-Cook dan Gerald R. Ferris, "Competing Pressure for Human Resource Investment", dalam *Journal of Competing Pressure for HR Investment*, 2003.
- Michael Armstrong, *Managing People: A Practical Guide for Line managers*, terj. Ramelan dan Dwi Prabaningtyas, Jakarta: Gramedia, 2003.
- _____, *The Art of HRD: Strategic Human Resource management (a Guide to Action), Panduan Praktis untuk Bertindak*, terj. Ati Cahayani, Jakarta: Gramedia, 2003.
- Musa Asy'arie, *Dialektika Agama untuk Pemberdayaan Spiritual*, Yogyakarta: Lesfi, 2002.
- R. J. Rumengan, "Budaya Organisasi: Paradigma Manajemen yang Melejitkan Kinerja", dalam *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia*, Nomor 06 tahun XXXI Juni, 2002.
- Rhenald Kasali, *Change!*, Jakarta: Gramedia, 2005.
- Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*, Jakarta: UPP AMP YKPN, 2004.
- Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, terj. Tim Indeks Gramedia, Jakarta: Gramedia, 2003.