

## ORGANISASI PEMBELAJARAN, KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN BANK BRI DI JAKARTA

**Thea H. Rahardjo**

*Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara*

*Email:thearahardjo@gmail.com*

**Abstract:** His study aimed to determine empirically the retail mix in small business retail, that includes Physical Facilities Merchandising, pricing, promotion, services and Organization/Personil, as a predictor of the performance of small retail businesses and competitive advantage. The method used in sampling was purposive sampling, a total of 280 respondents drawn at small retail businesses in Tangerang. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM), using by LISREL versi 8.8 are need to test the hypothesis. The results showed, retail mix small business strategy that includes Physical Facilities Merchandising, services and Organization/Personil can be used to predict the performance of retail, which means that the research hypothesis tested. While pricing, promotion can not be used to predict the performance of retail. Furthermore, the retail business performance can be used to predict the competitive advantage. Through these results can be material for the attention of small retail businesses to keep improving the combination of retail mix, either already affect or not affect the performance of the business, because through good performance can affect the competitive advantage for retailers in running the business.

**Keywords:** retail mix, performance, competitive advantage, SEM

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh dari organisasi pembelajaran terhadap kompetensi, pengaruh kompetensi terhadap kinerja dan pengaruh organisasi pembelajaran melalui kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada karyawan bank BRI yang terdapat di beberapa cabang Jakarta. Sampel dilakukan dengan cara acak sederhana sejumlah 200 karyawan di beberapa kantor cabang yang ada di Jakarta Barat. Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner dan teknik analisis data dengan menggunakan lisrel. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan input, khususnya pada pihak perbankan dalam meningkatkan kompetensi pegawainya dimasa yang akan datang.

**Kata kunci:** organisasi pembelajaran, kompetensi, kinerja

### PENDAHULUAN

Usaha kecil ritel merupakan hal yang penting untuk dilakukan pengkajian dalam suatu penelitian, hal ini dikarenakan usaha ini sangat banyak, dan tersebar diseluruh wilayah Indonesia, bahkan merupakan sumber penghasilan bagi masyarakat. Kemampuan usaha ritel dalam menyerap tenaga kerja tidak diragukan lagi, sebagai gambaran dari hasil observasi awal pada satu mall yang menjual produk sepatu, setiap konter membutuhkan paling sedikit 2 tenaga kerja atau SPG, jika dalam mall tersebut ada 25 konter sepatu makan tenaga kerja yang terserap kurang lebih 50SPG. Dengan demikian akan menampung jumlah tenaga kerja cukup banyak. Sebagaiman dikemukakan Berman dan

Evans dalam Setywan (2004) usaha ritel merupakan sumber potensi ekonomi global, hal ini didukung dari adanya kemampuan toko ritel dalam menyerap tenaga kerja yang cukup besar.

Dalam perjalanan suatu usaha ritel, telah mengalami berbagai masalah, terutama ketatnya persaingan bagi peritel yang menjul produk yang sejenis maupun produk substitusi. Seperti dikemukakan Agustini&Yudiati,2002, bahwa kebanyakan ritel tidak mampu bertahan menghadapi pesaing yang cukup banyak, kondisi ini terjadi karena ritel memiliki kinerja yang buruk. Pendapat sebelumnya Wensley (1988), melakukan studi literatur mengenai kinerja sebagai hal yang mendahului /yang merupakan investasi keuntungan dalam mencapai keunggulan bersaing yang superior.Untuk itu peritel harus mampu meningkatkan kinerjanya, peran bauran ritel merupakan merupakan faktor penentu utama dalam mencapai kinerja. Kesuksesan peritel dalam melakukan usaha, sangat dituntut oleh kemampuan peritel dalam memainkan kombinasi *retail mix*, yang harus dimiliki bagi setiap ritel dalam mencapai kinerja dan keunggulan bersaing. Untuk itu beberapa masalah penelitian yang dapat dirumuskan adalah:(1). Apakah bauran ritel yang termasuk pada fasilitas fisik dapat digunakan sebagai prediktor kinerja usaha kecil ritel. (2). Apakah bauran ritel yang termasuk pada barang dagangan dapat digunakan sebagai prediktor kinerja usaha kecil ritel.(3). Apakah bauran ritel yang termasuk pada harga dapat digunakan sebagai prediktor kinerja usaha kecil ritel. (4). Apakah bauran ritel yang termasuk pada promosi dapat digunakan sebagai prediktor kinerja usaha kecil ritel.(5). Apakah bauran ritel yang termasuk pada pelayanan dapat digunakan sebagai prediktor kinerja usaha kecil ritel,(6). Apakah bauran ritel yang termasuk pada organisasi atau personil dapat digunakan sebagai prediktor kinerja usaha kecil ritel,(7). Apakah kinerja ritel dapat digunakan untuk memprediksi keunggulan bersaing usaha kecil ritel.

## KAJIAN TEORI

**Pengertian Organisasi Belajar.** Robbins (2002) mengemukakan organisasi belajar diperlukan bagi manajemen untuk mengembangkan kapasitas organisasi secara berkesinambungan untuk menyesuaikan diri dan melakukan perubahan.Organisasi belajar mendorong para manajer terus berupaya meningkatkan kemampuan baik individual maupun kelompok, untuk berpikir dan berperilaku kreatif dan mengoptimalkan potensinya melalui pembelajaran. Beardwell dan Holden (2001) mendefinisikan organisasi belajar memfasilitasikan pembelajaran bagi seluruh anggotanya dan mentransformasikan secara sadar dalam konteks organisasi. Adapun maksud dan tujuan penggunaan proses belajar pada level individual, kelompok dan organisasi adalah untuk terus menerus mentransformasikan organisasi untuk memenuhi kepuasan *stakeholder*. Michael Marquardt seperti dikutip Swanson dan Holton (2001) mendefinisikan organisasi belajar sebagai suatu organisasi yang belajar secara kolektif dan bersemangat, dan terus menerus mentransformasikan dirinya pada pengumpulan, pengelolaan dan penggunaan pengetahuan yang lebih baik bagi keberhasilan perusahaan.

Peter Senge (1999) mengemukakan bahwa di dalam learning organization yang efektif diperlukan 5 dimensi yang akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi yakni:1). *Personal Mastery*,2)*Mental Model*, 3). *Shared Vision*, 4) *Team Learning* dan 5) *System Thinking*

**Kompetensi Karyawan.** Secara etimologis kompetensi berasal dari kata *competence* yang berarti kecakapan atau kemampuan, Wibowo(2007), “Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan, konsep kompetensi dipahami sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan, dijelaskan oleh Henderson (1994) bahwa, kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau suatu situasi. Terdapat empat mekanisme dikaitkan dengan kompetensi, yakni *time compression diseconomies*, efisiensi aset massa, keterkaitan antar aset, dan *causal ambiguity* (Dierickx dan Cool, 1989) yang membantu melindungi aset dari keusangan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang dihasilkan dari kompetensi inti. Barney (1991) menyajikan struktur yang lebih konkret dan komprehensif untuk mengidentifikasi pentingnya kompetensi untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Barney (1991) mengutarakan empat indikator sehingga kompetensi yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yaitu: bernilai (*valuable*), merupakan kompetensi langka di antara perusahaan-perusahaan yang ada dan pesaing potensial (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitability*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutability*).

**Kinerja.** Whitmore (2002) menyebutkan bahwa “kinerja” memiliki asal kata “kerja” artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi perkerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari keterampilan. Mangkunegara (2000) mengatakan, bahwa istilah kinerja berasal dari kata “*job performance*” atau “*actual performance*” yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedermayanti (2000) mengemukakan bahwa kinerja individu itu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Sentono (1999) menyebutkan mengenai dimensi kinerja. Menurutnya, kinerja meliputi hasil keterampilan, prestasi dan sikap dari manusia. Sikap seseorang dapat termasuk di dalamnya yaitu integritas, loyalitas, kepribadian, ketaatan.

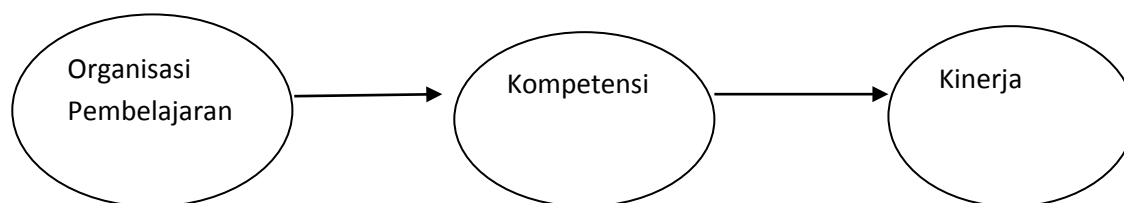
**Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kompetensi karyawan.** Wang dan Lo (2003) mengemukakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi inti perusahaan. Secara umum, indikasi dari keberhasilan proses pembelajaran organisasi adalah makin luas dan makin intensifnya mekanisme belajar bersama (organisasi), karena organisasi mampu melakukan proses perbaikan berkelanjutan, melalui peningkatan kualitas cara pandang dan cara berpikirnya, serta organisasi mampu melakukan proses inovasi sosial, melalui peningkatan kualitas paradigmanya.

**Pengaruh kompetensi terhadap kinerja.** Kompetensi adalah kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumber daya yang berbeda, dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai kinerja perusahaan (Amit dan Schoemaker, 1993). Helfat dan Peteraf (2002) mengemukakan, sumber daya sebagai aset atau input untuk melakukan kegiatan produksi baik berwujud maupun tidak berwujud yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan atau memiliki akses ke barang semi-permanen lain tidak lain sebagai sumber yang digunakan dalam meningkatkan kinerja usaha. Wheelen dan Hunger (2002)

juga berpendapat sumber daya sebagai aset, kompetensi, proses, keahlian atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan berpengaruh secara positif dalam meningkatkan kinerja pegawai..

**Pengaruh Organisasi pembelajaran melalui kompetensi terhadap kinerja.** Lopez *et al.* (2005) adalah organisasi pembelajaran sebagai suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil, dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumber daya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada peningkatan kompetensi seorang karyawan dan pada akhirnya kinerja menjadi yang lebih baik. Pembelajaran individu merujuk pada perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawasan dan observasi berpengaruh langsung pada peningkatan kompetensi tetapi tidak langsung pada kinerja usaha.

**Model Penelitian dan Hipotesis.** Terdapat tiga variabel penelitian yang dapat dibuat suatu model sebagai berikut.



**Gambar 1.** Model Penelitian

### Hipotesis Penelitian

H1: Organisasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kompetensi

H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja

H3: Organisasi pembelajaran melalui kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja

### METODE

Penelitian dilakukan pada karyawan Bank BRI di beberapa cabang Jakarta, dimulai dari bulan Juli sampai Desember 2015. Populasi penelitian meliputi seluruh karyawan bank BRI. Teknik sampling yang digunakan adalah acak sederhana,. Dalam penelitian ini diteliti sebanyak 200 karyawan sesuai dengan syarat SEM, minimal 200 ( Boomsma,1997 dalam Arbuckle,1997) .

Operasional masing –masing variable mengacu pada dimensi-dimensi Baker dan Sinkula (1999) mengukur orientasi pembelajaran dengan menggunakan 18 (delapan belas) item pengukuran dari tiga dimensi yakni komitmen untuk belajar, *shares vision* dan *open-mindedness*. Khandekar dan Sharma (2006) menggunakan 9 (sembilan) item untuk mengukur pembelajaran yang berkaitan dengan aktivitas SDM, yaitu: strategi sumber daya manusia, pelatihan dan pembelajaran, penilaian kinerja, imbalan dan insentif, kondisi yang mendukung, tim kerja, penciptaan pengetahuan, kualitas manajemen, dan fleksibilitas. Watkins dan Senge (1990) dalam bukunya *The Fifth Discipline: The Art dan Practice of the Learning Organization*, membangun lima disiplin kunci dari pembelajaran organisasi.

Marquardt (1996) kemudian menambahkan satu dimensi lagi yang penting dalam membangun pembelajaran organisasi yakni dialog. Menurut Marquardt (1996) untuk mewujudkan proses pembelajaran organisasi ada enam dimensi yang diperlukan yaitu system berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama, dan dialog ini yang menjadi acuan peneliti dalam melakukan pengukuran terhadap karyawan bank BRI. Penelitian ini dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk kuesioner. Pernyataan- pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala konvensional 1- 10 dengan jawaban sangat tidak setuju s/d sangat setuju. Alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan software LISREL versi 8.8. SEM merupakan suatu teknik analisis statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan antar variabel yang kompleks (Ferdinand, 2000).

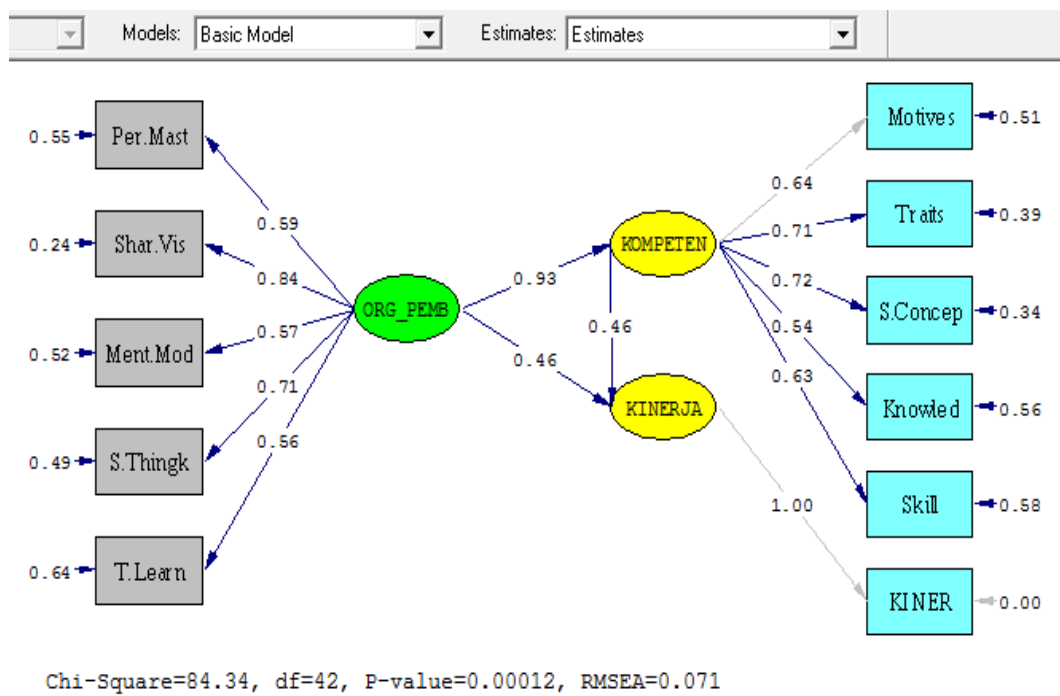
## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Uji Kecocokan Model dan Hipotesis.** Pengujian dilanjutkan dengan mengevaluasi secara umum derajat kecocokan atau *Goodnes of Fit*(GOF) antara data dengan model. Hair, et al (2005) menyebutkan bahwa GOFI atau GOF indices (ukuran-ukuran GOF) mampu dikelompokkan menjadi 3 bagian yaitu *absolute fit measures* (ukuran kecocokan absolut), *incremental fit measures* (ukuran kecocokan inkremental), dan *parsimonious fit measures* (ukuran kecocokan parsimoni) (Wijanto,2008). Pada prosesnya, penelitian ini hanya akan menekankan pada dua pengukuran yakni *absolute fit measures* dan *incremental fit measures*.

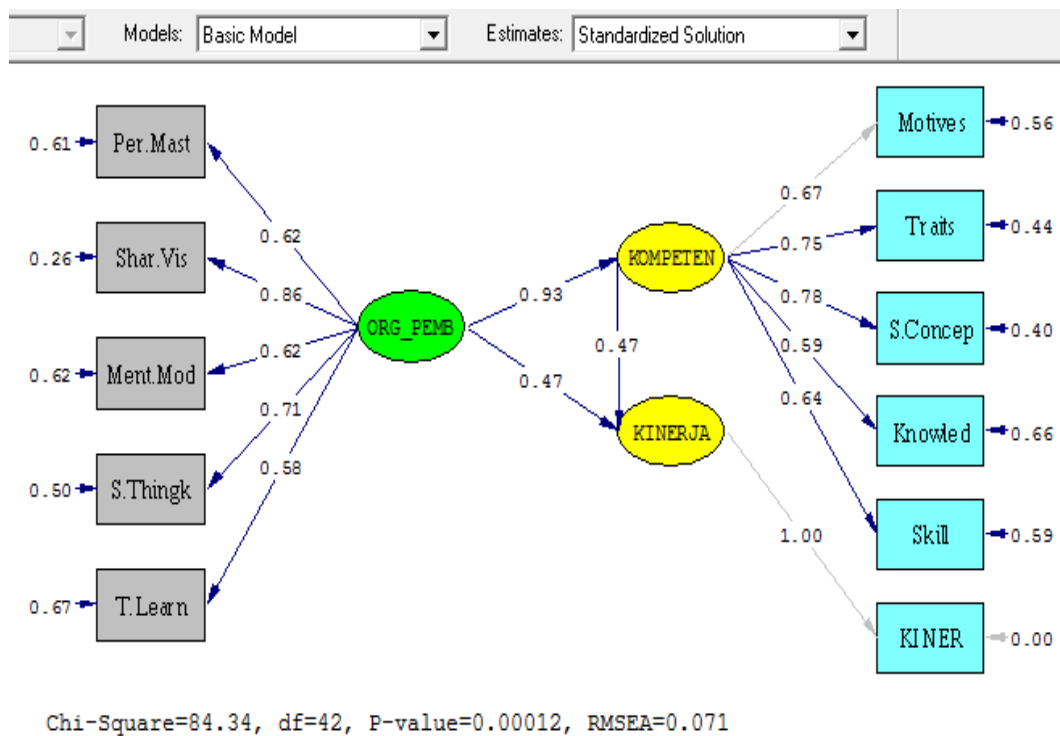
**Tabel 1.** Goodnes of Fit

Ukuran GOF	Hasil Estimasi	Hasil Estimasi
P value	0,000	Poor Fit
RMSEA	0,071	<i>Good Fit</i>
NNFI	0,90	<i>Good Fit</i>
NFI	0,91	<i>Marginal Ftt</i>
IFI	0,92	<i>Good Fit</i>
CFI	0,92	<i>Good Fit</i>

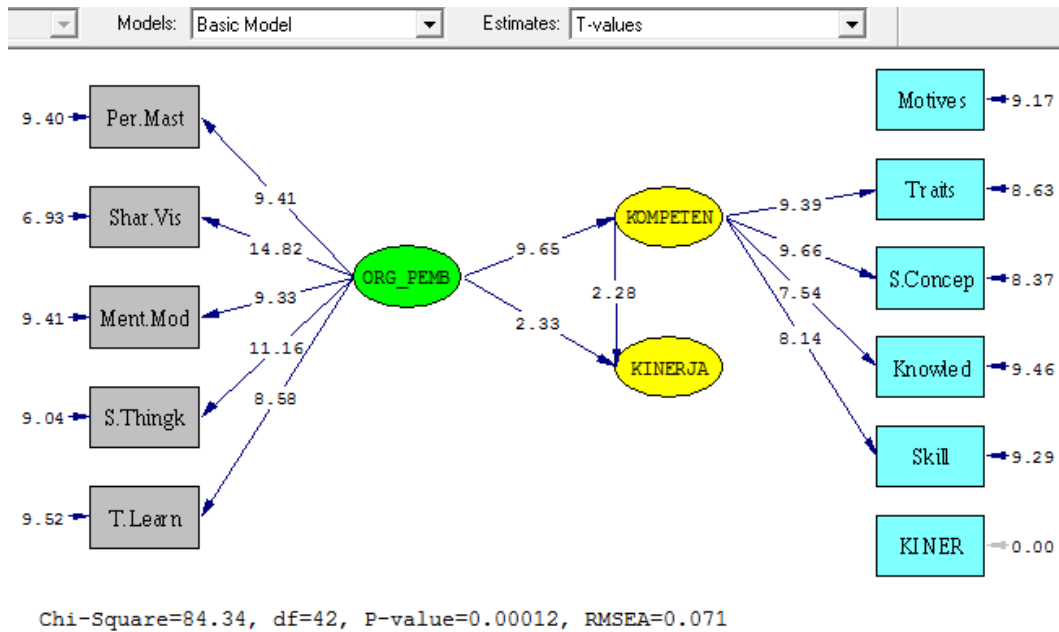
Untuk lebih jelasnya akan ditampilkan tigagambar dari LISREL, yaitu gambar estimate, standardized solution dan t values seperti yang terlihat dalam gambar dibawah ini:



Gambar 2. Model Struktural (*Estimate*)



Gambar 3. Model Struktural (*Standardized Solution*)



Gambar 4. Model Struktural (*T Values*)

Gambar model *t-values* menampilkan diagram lintasan model lengkap dengan angka-angka yang menunjukkan nilai-t dari setiap angka hasil estimasi yang terkait. Nilai-t yang < 1,96 ( $\alpha = 5\%$ ) ditampilkan dengan warna merah dan menunjukkan bahwa angka terkait adalah tidak signifikan atau sama dengan nol.

Selanjutnya berdasarkan gambar diatas terdapat hasil yang mengandung informasi tentang hasil estimasi dari *structural equations* atau persamaan-persamaan dari model structural. Dimana pada bagian ini berhubungan dengan evaluasi terhadap koefisien-koefisien atau parameter-parameter yang menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Persamaan model struktural yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Structural Equations

KOMPETEN = 0.93*ORG_PEMB, Errorvar.= 0.16 , R <sup>2</sup> = 0.84			
	(0.097)		(0.024)
	9.65		6.53
KINERJA = 0.46*KOMPETEN + 0.46*ORG_PEMB, Errorvar.= 0.13 , R <sup>2</sup> = 0.87			
	(0.20)	(0.20)	(0.055)
	2.28	2.33	2.32
	ORG_PEMB		
	-----		
KOMPETEN	-	-	
KINERJA	0.43		
	(0.18)		
	2.31		

Dalam penelitian ini diajukan tiga hipotesis , dimana hasil pengujiannya menunjukkan::

<i>Path</i>	<i>Estimasi</i>	<i>t-value</i>
Organisasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi	0.46	2.33 > 1,96

Hasil analisis data diketahui bahwa nilai  $t = 2.33$ . Karena nilai  $t > 1,96$  yang berarti organisasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

<i>Path</i>	<i>Estimasi</i>	<i>t-value</i>
Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	0.46	2.28 > 1,96

Hasil analisis data diketahui bahwa nilai  $t = 2.28$ . Karena nilai  $t > 1,96$  yang berarti marcadiseberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ritel..

<i>Path</i>	<i>Estimasi</i>	<i>t-value</i>
Organisasi pembelajaran melalui kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	0.43	2.31 > 1,96

Hasil analisis data diketahui bahwa nilai  $t = 2.31$ . Karena nilai  $t > 1,96$  yang berarti organisasi pembelajaran melalui kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**Pembahasan.** Berdasarkan hasil yang didapatkan diketahui bahwa beberapa temuan hasil uji hipotesis penelitian adalah sama dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan juga sesuai dengan beberapa teori yang diacu. Hasil-hasil temuan yang sesuai dengan hipotesis dan teori yang diacu adalah organisasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kompetensi, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, dan organisasi pembelajaran melalui kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Organisasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, artinya makin baik/ positif organisasi pembelajaran maka makin baik/ positif kompetensi, sebaliknya makin buruk/ negatif organisasi pembelajaran maka makin buruk/ negatif kompetensi. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya baik/ positif kompetensi maka baik/ positif kinerja, sebaliknya makinburuk/ negatifkompetensi maka makin buruk/ negatif kinerja. Organisasi pembelajaran melalui kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja artinya makin baik/ positif pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kompetensi maka akan makin meningkatkan kinerja, sebaliknya makin buruk/ negatif pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kompetensi maka akan melemahkan kinerja.

## PENUTUP

**Simpulan.** Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka diperoleh beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut: (1) Organisasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kompetensi; (2) Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja; (3) Organisasi pembelajaran melalui kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja.

**Saran.** (1) Penelitian sebaiknya dilakukan dengan menggunakan responden dari berbagai bidang profesi yang ada dengan karakteristik yang lebih bervariasi demi meningkatkan tingkat generalisasi serta keragaman pada penelitian; (2) Penelitian hendaknya dilakukan di beberapa kotalainnya, agar memberikan hasil pembahasan yang lebih menyeluruh dan



juga memperluas generalisasi hasil penelitian; (3) Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengambil variable-variabel lainnya yang secara teori berpengaruh terhadap kinerja; (4) Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan metode kualitatif dengan wawancara pada beberapa responden secara khusus agar dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara.(2000). *Manajemen Sumber Daya ManusiaPerusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Allen, Natalie J. dan John Meyer (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative of the organization". *Journal of Occupational Psychology*.
- Amit, R., and Schoemaker, P.J.H., (1993) Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33.
- Arikunto, S., (2002) *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V,
- Arvan Pradiansyah (1999) *Lima Prinsip Pembangunan Komitmen*, Manajemen. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Baker, W.E. and J.M. Sinkula, (1999) "The Synergistic Effect of Market Orientationand Learning Orientation of Organizational Performance", *Journal of theAcademy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp.411.
- Barney, Jay B. (1991) Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage,*Journal Of Management*, 17, 99.
- Beardwell, Ian & Holden, Len, (2001) *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, London: Prentice Hall
- Balfour, D.L. dan Bartos W, (1991) Commitment, Performance, and Productivity in As'ad, Muhammad, (1991) *Kinerja Sebagai Media Peningkatan Drajad Dalam Konteks Industrialisasi*, Geneca, Bandung
- Braham, Barbara J, (2003) *Creating A Learning Organisation*, Terjemahan dari Fast-Track MBA Series, Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Chaston, L. and B. Badger, (1999) "Organizational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms", *International Journal of Entrepreneurial*
- Fandy, Tjiptono (Pent.) (2002) *Ten Minute Guide To Performance Appraisals*, Andi Yogyakarta, Yogyakarta
- Fx. Isbagyo Wiyono (1999) *Menyamakan persepsi tentang komitmen*. Manajemen. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson (1999) "The different roles at satisfaction, trust and commitment in customer relationship", *Journal of Marketing*.
- .Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. And Black, W. C., (1998) *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, USA
- Hall, Richard, (1992) The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135
- Khandekar, A. and A. Sharma, (2006) Organizational Learning and Performmance:Understanding Indian Scenario in Present Global Context, *Education Training*, Vol.48 No.8/9, pp.682.

- Kim, D.H., (1993) The Link between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, fall, pp.37.
- King, A.W. and C.P. Zeithaml, (2001) "Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox", *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.1, January, pp.75.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1984) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*
- Prahalad, C.K. and G. Hamel, (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, June, pp.79.
- Prawiro Sentono, (1999) Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan, Ed 1, Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Ruky, S. Achmad, (2001) *System Manajemen Kinerja : Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Gramedia, Jakarta.
- Sedarmayanti, (2000) *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, Mandar Maju, Bandung
- Miarso, Yusufhadi, (2002) Peran Teknologi Pembelajaran Dalam Organisasi Belajar, *Makalah yang disampaikan pada Seminar Nasional Teknologi Pembelajaran*, Jakarta
- Moeljono, Djokosantoso, (2003) *Beyond Leadership, 12 Konsep Kepemimpinan*, Jakarta: Elex Media Komputindo Gramedia, 2003
- Oliver, C., (1997) "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resources-based View", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.9, pp.697.
- Robbins, Stephen P. (2002) *Perilaku Organisasi*, Versi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Senge, P., Ross, R., et.al. (1999) *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in a Learning Organization*. New York: Doubleday & Co.
- Senge, P.M., (1990) The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Fall 32 (1), pp.7-23.
- Sih Darmi Astuti dan Herry Subagyo, (2005) Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Pada Penilaian, Komitmen dan Turnover Intention. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, vol 12.
- Swanson, Richard A & Holton, Elwood, F, (2001) *Foundation of Human Resource Development*, San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.,
- Yukl, G. (2006) *Leadership in Organization* (7th ed.). New York: Doubleday & Co.
- Umi Narimawati. (2007) Riset Manajemen SDM aplikasi Contoh & Perhitungannya. Jakarta: Agung Media.
- Wang, Y. and H. Lo, (2003) Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View, *Journal of Management Development*, Vol.22, No.6, pp.483.
- Whitmore, J. (2002) *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey Publishing, London