

PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN DALAM SUATU ORGANISASI

1

Neneng Hasanah¹ Muhammad Raju Alfarez² Aan Cepriansyah³

¹UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, ²UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi

³UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi

(email: nenenghasanah@uinjambi.ac.id, rajujbi40@gmail.com, aancepriansyah@gmail.com)

ABSTRACT

Organizational change and development are two crucial concepts that are closely related to efforts to increase organizational effectiveness and competitiveness in an ever-changing environment. Organizations must adapt, change and innovate in terms of structure, culture, technology and organizational strategy to face internal and external challenges. On the other hand, organizational development is a field study that focuses on increasing human capabilities and organizational capacity through systematic interventions, such as training, change management, and communication training. This research uses a qualitative approach with descriptive methods. This research will explore in depth the process of organizational change and development and the factors that influence it. The aim of this research is to describe change and development organization. Literature study was used as a method in this research. Results and The discussion shows that organizations are made objects by activities humans, where humans seek the maximum benefit from organizational activities through the people within it. For experiencing these changes, the organization must also experience development, where this development is a stage for organizational change.

Keywords: *Organizational Change, Organizational Development, Change Management*

ABSTRAK

Perubahan dan pengembangan organisasi merupakan dua konsep krusial yang berkaitan erat dengan upaya peningkatan efektivitas dan daya saing organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Organisasi harus beradaptasi, mengubah, dan berinovasi dalam hal struktur, budaya, teknologi, dan strategi organisasi untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal. Di sisi lain, pengembangan organisasi merupakan studi lapangan yang berfokus pada peningkatan kemampuan manusia dan kapasitas organisasi melalui intervensi sistematis, seperti pelatihan, manajemen perubahan, dan pelatihan komunikasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian ini akan menggali secara mendalam proses perubahan dan pengembangan organisasi serta faktor yang memengaruhinya. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan perubahan dan pengembangan organisasi. Studi pustaka dijadikan metode dalam penelitian ini. Hasil dan pembahasan menunjukkan bahwa organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya. Untuk mengalami perubahan tersebut, organisasi juga harus mengalami perkembangan, dimana perkembangan ini merupakan tahapan untuk perubahan organisasi.

Kata Kunci: *Perubahan Organisasi, Pengembangan Organisasi, Manajemen Perubahan*

Pendahuluan

Tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri" (Junita & Hermansyur, 2014), adalah ungkapan yang pernah diucapkan selama pelatihan organisasi. Karena tuntutan yang berubah-ubah, organisasi mengalami perubahan. Pengaruh lingkungan organisasi yang terus berubah, baik internal maupun eksternal, menyebabkan tuntutan itu muncul. Organisasi harus dapat beradaptasi dengan melakukan berbagai perubahan dalam dirinya untuk menghadapi elemen yang menyebabkan perubahan tersebut. Ini jelas merupakan langkah menuju peningkatan organisasi.¹

Organisasi mengalami perubahan yang signifikan (Gutama, 2010). Ini karena organisasi juga ingin sesuatu yang baru dan tidak ingin tertinggal dengan organisasi lain. Ini normal karena organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu mengikuti perkembangan sambil mempertahankan identitasnya yang unik. Perubahan dan perkembangan zaman seiring berjalannya waktu mengalami kemajuan yang cukup pesat.²

Kami sadar bahwa organisasi sangat menyukai perubahan. Ini menguntungkan ketahanan hidup suatu organisasi. Namun, banyak hal yang mencegah perubahan itu. Suatu hal baru terasa asing. dan membuat perasaan merasa terhalang. Untuk memulai yang baru, yang lama harus dibuang, dan itu sulit. Selain itu, perubahan individu membutuhkan perubahan organisasi. Semakin ia tua, semakin sulit baginya untuk berubah. Ini jelas menunjukkan bahwa perubahan berlaku untuk kedua organisasi dan anggota mereka.

Jika seseorang berbicara tentang perubahan dalam organisasi, mereka seharusnya berbicara tentang nilai pengembangan organisasi. Strategi, sistem, dan prosedur yang digunakan untuk mengubah organisasi sesuai dengan rencana dikenal sebagai pengembangan organisasi. sebagai alat untuk mengatasi kondisi yang berubah yang dihadapi organisasi kontemporer dan untuk menyesuaikan diri (mengadaptasi) dengan lingkungan mereka. Latihan laboratorium, latihan manajer, grid, feedback survei, pembentukan tim, konsultasi proses, pengembangan karir, desain pekerjaan, manajemen ketegangan, dan lain-lain adalah teknik pengembangan organisasi.

Hasil dan Pembahasan

1. Perubahan Organisasi

Seringkali, organisasi stagnan karena orang tidak mau mengikuti perubahan karena mereka percaya bahwa perubahan dapat mengganggu keseimbangan moral. Ini menghasilkan masalah sosial atau tindakan yang tidak sesuai dengan aturan organisasi, sehingga diperlukan pengembangan organisasi untuk melakukan evaluasi, adaptasi,

¹ Junita, A., & Hermansyur, M. Learning Organization Sebagai Prediktor Kesiapan Berubah Organisasi. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 1(2), (2014), H. 107–118.

² Gutama, T. A. Peran Komunikasi Dalam Organisasi. *Jurnal Sosiologi Dilema*, 25(2), (2010), H. 107–113.

kaderisasi, dan inovasi. Terencana adalah kunci untuk pengembangan organisasi (Rifa'i, 2017) untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan dan situasi yang selalu berubah. Ini dilakukan agar semua anggota organisasi mencapai kinerja terbaik. Program yang dikenal sebagai pengembangan organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan menggabungkan keinginan individu untuk pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.³

Organisasi harus mengalami perubahan untuk mencapai tujuannya dan mempertahankan daya tahannya. mempertahankan organisasi itu sendiri. Perubahan terjadi dalam organisasi yang dilakukan oleh orang-orang; orang-orang ini juga menginginkan perubahan agar organisasi dapat mencapai tujuannya dengan bekerja sama.

Perubahan yang dilakukan oleh organisasi bukan hanya untuk kepentingan organisasi, tetapi yang lebih penting bagi anggota organisasi. Organisasi menjadi objek kegiatan manusia, di mana orang mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi. Karena Organisasi harus mengalami perkembangan sebagai bagian dari perubahan tersebut.⁴

Menurut buku Siswanto dan Sucipto, "perubahan organisasi" berarti perubahan yang terjadi pada suatu organisasi, seperti menambahkan karyawan baru, mengubah program, dan sebagainya. Organisasi tidak perlu melakukan perubahan. Secara khusus, sebuah organisasi harus melakukan perubahan dalam dirinya sendiri untuk meningkatkan kinerjanya dan menghindari kerusakan. Perubahan dalam organisasi sering bertentangan dengan prinsip yang dihormati oleh anggota. Perubahan biasanya bertentangan dengan keputusan anggota tentang apa yang harus dilakukan. Oleh karena itu, banyak sumber perubahan keorganisasian yang membahas perubahan yang diperlukan dalam kultur organisasi, yang mencakup perubahan kepercayaan dan nilai-nilai anggota serta cara mereka menetapkan kepercayaan dan nilai-nilai ini.⁵

2. Tujuan Dan Sasaran Perubahan

Perubahan dibuat untuk menangani situasi sulit, terutama yang akan datang. Seringkali, organisasi tidak cukup adaptif ketika menghadapi berbagai perubahan, seperti perubahan dalam struktur organisasi atau krisis eksternal.

Setelah mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, krisis diidentifikasi. Jika kinerja perusahaan stagnan, manajer akan melakukan analisis untuk mengetahui apa yang

³ Rifa'i, M. Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi. *Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*, 1(2), (2017), Hal 54–68.

⁴ Siahaan, A., & Zen, W. L. *Manajemen Perubahan: Telaah Konseptual, Filosofis Dan Praksis Terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan Dalam Organisasi*. Citapustaka Media Perintis. (2012). Hal. 2

⁵ Siswanto, S., & Sucipto, A. *Teori Dan Perilaku Organisasi: Suatu Tinjauan Integratif*. UIN-Maliki Press. (2008). Hal.3

menyebabkan krisis. Setelah krisis diidentifikasi, manajemen organisasi seharusnya tidak melihat krisis sebagai penghalang yang akan menghambat operasi organisasi atau melihatnya sebagai hal yang tidak baik. Sebaliknya, mereka harus melakukan perbaikan yang memungkinkan manajemen organisasi mengatasi krisis dengan lebih baik sehingga mereka dapat lebih efektif mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam memahami tujuan perubahan bukanlah hanya menunjukkan betapa pentingnya perubahan bagi organisasi; yang lebih penting lagi, itu menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa perubahan yang dilakukan akan berhasil. berpengaruh luas pada kesejahteraan anggota organisasi. Pada dasarnya, perubahan yang dilakukan oleh organisasi adalah untuk: 1) meningkatkan efisiensi organisasi; 2) meningkatkan kesehatan karyawan; 3) berfokus pada masa depan; dan 4) berfokus pada pelanggan atau pengguna jasa organisasi.

Kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan berarti bahwa organisasi dapat berfungsi untuk mencapai tujuan atau sasarannya, meskipun dalam mencapai tujuan tersebut, organisasi harus mempertimbangkan bukan hanya kepentingan organisasi tetapi juga kepentingan orang-orang di dalamnya. dalam perusahaan. Kesuksesan organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu di dalamnya. Namun, perlu diingat bahwa kinerja organisasi secara signifikan ditentukan oleh kinerja individu di dalamnya. Hubungan yang ada antara organisasi dan individu yang terlibat dalamnya bersifat simbolik. Manajer yang baik dalam organisasi adalah mereka yang dapat menjamin bahwa kepentingan individu akan terpenuhi oleh organisasi, tetapi juga meyakinkan anggota bahwa kepentingan tersebut akan terpenuhi secara efektif jika setiap individu memberikan kinerja yang tinggi untuk organisasi. Karena itu, kinerja organisasi ditentukan oleh kontribusi masing-masing anggota.

3. Sumber-Sumber Pendorong Perubahan

Ada beberapa sumber yang dapat mendorong perubahan dalam organisasi, antara lain (Siswanto & Sucipto, 2008): 1) Lingkungan. Perubahan lingkungan seringkali memengaruhi perubahan organisasi. Lingkungan organisasi umum di masyarakat termasuk teknologi, ekonomi, hukum, politik, dan kebudayaan; (2) Sasaran dan nilai. Pergeseran sasaran organisasi memberikan dorongan lain untuk perubahan; pergeseran nilai juga penting karena mengubah sasaran; dan (3) Teknik: Sumber perubahan organisasi adalah sistem teknik.

Bentuk dan fungsi produk atau jasa serta proses transformasi yang digunakan oleh organisasi termasuk perubahan teknik ini; (4) Struktur. Sumber perubahan tambahan sistem yang terdiri dari subsistem struktur, perubahan, dan subsistem lainnya; (5) Manajemen. Manajer bertanggung jawab untuk menjaga keseimbangan yang selalu berubah antara

kebutuhan organisasi untuk stabilitas dan kontinuitas dan kebutuhan untuk adaptasi dan inovasi (6) Konsultan.

Para konsultan juga memberi dorongan kuat untuk perubahan organisasi. Ada kalanya disebut sebagai "jawaban yang mencari pertanyaan" atau "pemecahan yang mencari pertanyaan". Meskipun ada banyak faktor yang mendorong perubahan, kondisi demografi, kompetisi lokal dan internasional, dan teknologi komputer adalah yang paling penting.⁶

4. Model-Model Perusahaan

a. Model Perusahaan Lewin

Tiga tahap model perubahan diusulkan oleh Kurt Lewin dalam buku Robbins dan Judge. Tahap-tahap ini termasuk mengambil inisiatif untuk perubahan, mengelolanya, dan menyetabilkan proses perubahan itu sendiri. Robbins menjelaskan tahap-tahap ini dengan istilah "mengeringkan" dan "mengeringkan kembali".⁷

Proses mengeringkan adalah awal dari tahap perubahan. Pada titik ini, perilaku dan sistem lama dicairkan. Pada titik ini, konflik akan terjadi antara faktor yang mendorong perubahan dan yang menentangnya. Proses pencairan berjalan lancar jika dorongan utamanya Selanjutnya, kekuatan pendorong perubahan mendorong perilaku dan sistem yang diinginkan.⁸

Pembelajaran dimulai dengan pergerakan.⁹ Pada titik ini, karyawan diberi informasi baru, model dan sistem kerja yang diharapkan diterapkan pada tingkat pengambil kebijakan, atau perspektif baru. Regenerasi merupakan fase pembekuan kembali sistem, perilaku, dan perspektif yang diharapkan. Pada tahap ini, penting untuk meneguhkan dan menekankan kembali pentingnya perubahan yang sedang dilakukan. Sebuah sistem yang mengawasi dan menjamin pelaksanaan perubahan diperlukan untuk mendukung perubahan jangka panjang.¹⁰

Lewin menggunakan sejumlah asumsi untuk mendukung keberhasilan perubahan dalam model perubahan tiga tahapnya. Lewin percaya bahwa perubahan adalah proses mengubah sikap atau perilaku saat ini, b). Ada keinginan dan keinginan untuk berubah; c). Manusia adalah penggerak perubahan; dan d). Walaupun tujuan perubahan sangat diinginkan, adadaya menentang adanya

⁶ Sopiah, S. *Perilaku Organisasional*. PT Andi Yogya. (2008). Hal.5

⁷ Robbins, S. P., & Judge, T. A. *Perilaku Organisasi Edisi Ke-12*. Salemba Empat. (2008). Hal.6

⁸ Mellita, D., & Elpanso, E. Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis. *Journal Management, Business, and Accounting*, 19(2), (2020), Hal. 142–152.

⁹ Sumindar, A., & Lestari, W. Model Pembelajaran Moving Class Mata Pelajaran Seni Budaya dan Implikasinya Terhadap Kemandirian Siswa (Kajian Kasus) di SMA Karangturi Semarang. *Catharsis*, 1(2), (2012).Hal.8

¹⁰ Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi di Lembaga Penelitian dan Pengembangan Communication of Organizations in Organizations Change"s Phenomenon in Research and Development Institution. *Jurnal Pekommas*, 5(1), (2020), Hal. 91–104.

perubahan adalah keniscayaan. e). Penguatan sikap baru, praktik organisasional, dan perilaku baru diperlukan untuk perubahan yang efektif.

b. Model Perubahan Pasmore

Proses perubahan menurut Pasmore berlangsung dalam delapan tahap. Kedelapan tahap perubahan organisasi tersebut meliputi:

- a) Tahap persiapan, atau preparasi, dimulai dengan mengetahui apa yang diperlukan organisasi yang bersangkutan untuk melakukan perubahan segera. Internal organisasi dapat mengumpulkan informasi ini, Namun, banyak organisasi yang mengundang orang asing untuk melihat dan memberi tahu orang tentang pentingnya perubahan. Selain itu, tahap ini mencakup merencanakan dan meyakinkan para stakeholder untuk mendukung perubahan.¹¹
- b) Tahap analisis kekuatan dan kelemahan: Setelah persiapan lengkap, langkah selanjutnya adalah menganalisis kondisi internal dan eksternal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Saat ini, sangat penting untuk mengevaluasi lingkungan umum dan khusus yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan di masa depan.
- c) Tahap mendesain sub unit organisasi baru. Perubahan umumnya bertujuan untuk membuat organisasi lebih adaptif terhadap perubahan. Untuk mencapai tujuan ini, diperlukan sub unit organisasi yang dapat beradaptasi dengan berbagai situasi. perubahan yang terjadi di lingkungan.
- d) Tahap berikutnya adalah tahap desain proyek. Ini adalah contoh perubahan yang menyeluruh dan integratif. Setiap anggota organisasi harus terlibat agar perubahan terintegrasi, sehingga mereka dapat memahami dan memahami bahwa ada perubahan yang terjadi.
- e) Tahap berikutnya adalah mendesain sistem kerja. Sistem kerja ini sangat penting untuk memformalisasikan pekerjaan, terutama pekerjaan rutin. Sistem ini dirancang untuk memudahkan evaluasi dan standarisasi tugas.
- f) Tahap mendesain sistem pendukung: Sistem harus dibuat untuk mendukung proses perubahan dan pembelajaran jangka panjang. Sistem pendukung ini membantu perubahan yang sedang dan akan terjadi.
- g) Tahap berikutnya adalah mendesain mekanisme integratif. Ini adalah proses untuk membuat sistem kerja berfungsi dengan baik dan berkesinambungan. Adanya usaha harus dilakukan untuk mencapai keinginan tersebut. untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Mengumpulkan informasi tidak

¹¹ Adityo, B., Suharnomo, S., & Rahardjo, M. *Transformasi PT. KAI Dengan Analisis Strategi 7s Mckinsey*. Diponegoro University. (2015). Hal.10

berarti menyelesaikan masalah secara langsung. Selanjutnya, legitimasi kekuasaan memastikan bahwa mekanisme tersebut dapat beroperasi.

- h) Tahap Implementasi Perubahan: Tahap terakhir dari model perubahan Pasmore adalah implementasi perubahan, yang dilakukan dengan dukungan dari semua pihak dan dipimpin oleh pengambilan keputusan organisasi.

5. Model Perubahan Kraitner dan Kinicki

Pendekatan sistem, atau model perubahan yang diusulkan oleh Kraitner dan Kinicki, menawarkan kerangka kerja untuk menggambarkan kompleksitas perubahan yang terjadi dalam organisasi. yang dikemukakan oleh Kraitner dan Kinicki terdiri dari komponen yang terdiri dari input, unsur-unsur yang ingin dirubah (target element of change), dan output. Ketiga komponen ini berhubungan satu sama lain. Proses perubahan didorong oleh input. Setiap perubahan yang dilakukan oleh organisasi harus tidak bertentangan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu, melihat bakat dan keterampilan yang dimiliki. Selain itu, melihat ancaman dari dalam dan luar.¹²

6. Tren Perkembangan dan Tantangan Ke Depan Studi Perilaku Organisasi

Dalam dua dekade terakhir, tingkat perubahan eksternal yang begitu tinggi telah menyebabkan manajer tidak dapat mengelola organisasi mereka dengan cara yang sama seperti pada tahun 1950-an. Tahun 1900-an dan 1960-an, saat lingkungan luar organisasi relatif stabil. Peran manajer dalam mengelola organisasi akan banyak berubah di masa mendatang. Agar organisasi mereka bertahan dan mencapai tujuannya, manajer harus lebih kreatif, inovatif, dan fleksibel.

Oleh karena itu, mereka harus merancang ulang cara mereka mengelola organisasi yang dipimpinnya serta karyawannya. Sumantra Ghoshal dan Christopher Barlett, misalnya, menyatakan hal ini secara eksplisit dalam tiga seri karyanya di Harvard Business Review.¹³

Menurut Ghoshal dan Barlett, seorang pimpinan puncak harus beralih ke penetapan tujuan organisasi daripada berfokus pada masalah strategi. Selain itu, prosedur untuk Tujuan harus diutamakan daripada struktur organisasi dan masalah manusia lebih penting daripada masalah sistem organisasi.

Persyaratan untuk menjadi manajer dan keterampilan yang diperlukan juga berubah sebagai akibat dari perubahan ini. Sebagai contoh, dari seminar yang diselenggarakan oleh Dewan Direksi AS Misalnya, Society for Training and Development

¹² Musyarofah, S. Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen terhadap Hubungan antara Perubahan Strategik dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 8(1). (2004).Hal.12

¹³ Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process. *Harvard Business Review*, 73(1), (1995), Hal. 86–93.

menemukan bahwa kualitas yang harus dimiliki oleh eksekutif di masa depan berbeda dari kualitas eksekutif di masa lalu.

Kesimpulan

Organisasi yang dihuni oleh orang-orang harus mengalami perubahan untuk mencapai tujuan dan mempertahankan eksistensinya. Ini adalah orang yang ingin perubahan terjadi dalam organisasi sehingga anggota dapat mencapai tujuan tersebut dengan bekerja sama. Perubahan ini harus dilakukan untuk kepentingan orang-orang di dalam organisasi, bukan hanya untuk keuntungan organisasi itu sendiri.

Organisasi menjadi objek kegiatan manusia, di mana individu mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi. Organisasi juga harus mengalami perubahan, perkembangan, yang merupakan fase perubahan organisasi. Selain itu, ada penolakan untuk melakukan perubahan dalam organisasi, yang menghambat kemajuan. Ada banyak faktor yang mempengaruhinya, salah satunya adalah anggota organisasi yang menghalangi perubahan dan kemajuan. Ada upaya untuk mengatasi penolakan.

Referensi

- Adityo, B., Suharnomo, S., & Rahardjo, M. Transformasi PT. KAI Dengan Analisis Strategi 7s Mckinsey. Diponegoro University. (2015).
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process. *Harvard Business Review*, 73(1), (1995), H. 86–93.
- Gutama, T. A. Peran Komunikasi Dalam Organisasi. *Jurnal Sosiologi Dilema*, 25(2), (2010), H. 107–113.
- Junita, A., & Hermansyur, M. Learning Organization Sebagai Prediktor Kesiapan Berubah Organisasi. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 1(2), (2014), H. 107–118.
- Mellita, D., & Elpanso, E. Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis. *Journal Management, Business, and Accounting*, 19(2), (2020), H. 142–152.
- Musyarofah, S. Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen terhadap Hubungan antara Perubahan Strategik dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 8(1). (2004).
- Rifa'i, M. Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi. *Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*, 1(2), (2017), H. 54–68.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. *Perilaku Organisasi Edisi Ke-12*. Salemba Empat. (2008).
- Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). *Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi di Lembaga Penelitian dan Pengembangan Communication of Organizations*

- in Organizations Change"s Phenomenon in Research and Development Institution. *Jurnal Pekommas*, 5(1), (2020), H. 91–104.
- Siahaan, A., & Zen, W. L. *Manajemen Perubahan: Telaah Konseptual, Filosofis Dan Praksis Terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan Dalam Organisasi*. Citapustaka Media Perintis. (2012).
- Siswanto, S., & Sucipto, A. *Teori Dan Perilaku Organisasi: Suatu Tinjauan Integratif*. UIN-Maliki Press. (2008).
- Sopiah, S. *Perilaku Organisasional*. PT Andi Yogya. (2008).
- Sumindar, A., & Lestari, W. *Model Pembelajaran Moving Class Mata Pelajaran Seni Budaya dan Implikasinya Terhadap Kemandirian Siswa (Kajian Kasus) di SMA Karangturi Semarang*. *Catharsis*, 1(2), (2012).