



UNIVERSITAS TERBUKA

ORASI ILMIAH

Wisuda Periode II Wilayah 1

Tahun 2016

“MEMBENTUK
KARAKTER MELALUI
TRANSFORMASI
DIRI: BELAJAR DARI
DUNIA BISNIS”

Dr. Agus Joko Purwanto

FAKULTAS EKONOMI

Universitas Terbuka Convention Center
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe
Pamulang, Tangerang Selatan

Membentuk karakter melalui transformasi diri : belajar dari dunia bisnis¹

Dr. Agus Joko Purwanto²
ajoko@ut.ac.id

Character is

what you do when nobody sees you;

what you keep going when nobody appreciates you;

what you keeps you happy when nobody support you;

what somebody still trust you with when you do wrong; and,

what you believe in people and what people believe in you³.

Pendahuluan

Hal yang membedakan satu individu, kelompok, atau bangsa dengan lainnya adalah karakternya. Pada manusia, karakter itu ibarat DNA. Karakter merupakan pembeda satu manusia dengan manusia lainnya, pembeda antara kelompok satu dengan yang lainnya, pembeda antara bangsa satu dengan bangsa lainnya. Dengan demikian karakter merupakan pembentuk dasar perilaku manusia. Di dalam organisasi perusahaan, karakter individu dibangun, dikembangkan, dan diinternalisasikan pada diri setiap orang yang berada dalam perusahaan tersebut. Karakter individu akan memperkuat filosofi organisasi. Dengan demikian agar organisasi menjadi kuat maka organisasi tersebut harus mengoperasionalkan filosofinya menjadi budaya organisasi kemudian diinternalisasikan ke dalam diri setiap orang di dalam organisasi tersebut. Dengan budaya organisasi yang kuat maka organisasi tersebut akan lebih mudah mencapai tujuannya. Dalam dunia digital saat ini, nilai (*value*) yang dikembangkan adalah hasil dari berpikir bukan yang dikerjakan. Kemampuan menciptakan "nilai" menjadi ukuran kualitas seseorang. Kemampuan menciptakan nilai menjadi indikator kemampuan individu dalam melakukan unlearn dan *learn*⁴.

1 Orasi Ilmiah, disampaikan pada Wisuda UT tanggal 4 Mei 2016 di Pondok Cabe, Tangerang Selatan.

2 Lektor Kepala pada bidang Organisasi dan Manajemen pada FISIP-UT.

3 Alexander Mulya, dkk., *Grow With Character Champion Stories: 40 Inspirasi Keteladanan dan Kepemimpinan*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2011.

4 Michael Vaughan, *The Thinking Effect: Rethinking thinking to create great leaders and the new value worker*, Boston, Nicholas Brealey, 2013.

Sedemikian pentingnya pembentukan karakter, sehingga banyak organisasi menginvestasikan banyak dananya untuk membentuk karakter organisasinya. Contoh mudah dalam sepakbola, karakter tim Barcelona dibangun dengan filosofi *tiki-tika*, bola mengalir cepat dari kaki ke kaki pemain. Dengan filosofi permainan ini maka para pemain dituntut untuk memiliki keterampilan bermain cepat dengan bola mengalir dari kaki ke kaki. Agar pemain dapat bermain dalam filosofi *tiki taka* maka setiap pemain dan *official* Barcelona dituntut untuk memiliki nilai-nilai dan memahami filosofi *tika-taka*. Trilyunan rupiah dana digelontorkan untuk membeli pemain yang memiliki kesamaan filosofi Barcelona, dan pemain yang tidak dapat mengikuti filosofi tiki taka akan dijual. Dengan contoh dari dunia sepakbola ini kita dapat melihat bahwa memiliki karakter kuat (baik untuk organisasi maupun untuk individu) itu penting. Karakter merupakan "kekayaan yang tidak tampak" yang merupakan energy untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian karakter merupakan "sesuatu" yang harus ada dalam organisasi dan individu yang berada dalam organisasi tersebut. Organisasi dengan karakter yang kuat dibentuk oleh orang orang yang juga memiliki karakter pribadi yang kuat dan sesuai dengan karakter organisasi.

Bagaimana dengan Indonesia? Marilah kita beberapa kasus bagaimana karakter individu yang tidak sesuai dengan karakter organisasi malahan merusak organisasi Negara Indonesia. Akhir-akhir ini kepada kita dipertontonkan secara telanjang pertarungan politik baik lokal maupun nasional. Para aktor politik saling mencerca, saling menjatuhkan, dan bahkan memfitnah lawan politiknya dengan tujuan untuk merebut atau mempertahankan kekuasaan. Politik yang semestinya dibalut dengan etika dan kesantunan politik tak mudah ditemui. Ketika peristiwa-peristiwa politik tersebut berinteraksi dengan media, dengan sangat mudah kita temukan tontonan politik yang tak beretika tersebut. Hal lain yang berkaitan dengan kegaduhan politik Indonesia adalah korupsi yang melibatkan legislator sebagai penerima suap, pengusaha dan eksekutif sebagai pemberi suap. Pada kehidupan publik lain dapat dengan mudah ditemukan sampah di tumpuk/dilempar/ditinggalkan mana mana sehingga wilayah publik menjadi kotor. Masyarakat dengan mudah dan tanpa rasa

bersalah membuang sampah di sembarang tempat yang akan menyebabkan banjir, penyakit, penyebaran bau, dsb. Dalam berlalu lintas, karakter pengguna lalu lintas dapat dibaca melalui perilaku pengemudi dan penumpangnya. Dari data, terlihat bahwa 80% kecelakaan lalu lintas adalah karena perilaku manusianya⁵.

Jika melihat contoh-contoh tersebut, kita dapat melihat bahwa masih banyak perilaku yang dipertontonkan oleh pejabat publik, politisi, maupun anggota masyarakat sendiri yang belum sesuai dengan karakter yang ingin dibangun oleh bangsa ini, yaitu kehidupan yang berdasarkan Pancasila dan UUD 45. Apakah perilaku tersebut dapat diubah agar sesuai dengan perilaku hidup bersama secara harmonis?

Tulisan pendek ini tidak hendak membahas secara tuntas bagaimana mengubah perilaku sebuah bangsa, tulisan ini dimaksudkan untuk menyampaikan pengalaman bagaimana pembentukan dan perubahan karakter itu dimungkinkan. Strategi dan implementasi pengembangan dan perubahan karakter yang akan disampaikan disini diadopsi dari praktik-praktik bisnis, karena dari sektor bisnis perubahan karakter lebih mudah dilihat dan diukur visi, program, dan keberhasilannya.

Karakter

Karakter bukan "sesuatu" yang statis, namun dinamis. Karakter dapat dibentuk dan dapat diubah. Masalahnya lebih kepada bagaimana seseorang mampu mengubah karakternya sesuai tuntutan lingkungan eksternalnya. Bagi yang mampu mengikuti perubahan dia akan *survive*, sedangkan bagi yang tidak mampu mengikuti, dia akan tertinggal. Seperti kata Peter Drucker, *if you don't change you will die*. Jika Anda tidak berubah maka Anda akan mati.

Para ahli psikologi menyatakan bahwa karakter merupakan suatu sistem keyakinan dan kebiasaan yang mengarahkan tindakan seorang individu.

⁵ 80% Kecelakaan Mengemudi karena Perilaku, diunduh di <http://mobilinanews.com/post/80-persen-kecelakaan-mengemudi-karena-perilaku/>, 17 April 2016.

Behaviorisme, yang dipelopori oleh John B. Watson, Ivan P. Pavlov, Burrhus F. Skinner, Edward L. Thorndike, menyatakan bahwa perilaku manusia sepenuhnya dipengaruhi oleh faktor eksternal yakni lingkungan, bukan dikendalikan oleh faktor dalam (alam bawah sadar)⁶. Dengan demikian, menurut aliran ini, semua perilaku manusia merupakan respon atas perilaku lingkungannya. Keadaan lingkungan akan dipandang sebagai stimulus yang akan direspon dalam bentuk sikap dan perilaku. Respon manusia dalam bentuk sikap dan perilaku dalam menanggapi stimulus lingkungan tidak sama, tergantung dari nilai, persepsi, dan asumsi yang dianut oleh manusia. Schein (1992) menyatakan bahwa perilaku merupakan pencerminan dari sikap sedangkan sikap dibentuk oleh nilai, persepsi, dan asumsi yang dianut oleh seseorang⁷. Apa yang disampaikan Schein dan para psikolog terdapat kesamaan, yaitu bahwa inti terdalam dari perilaku (karakter) adalah sistem keyakinan, nilai, asumsi, dan persepsi. Dengan menggunakan logika yang dibangun oleh Schein dan para psikolog, setiap perubahan perilaku tidak selalu mencerminkan adanya perubahan nilai dan keyakinan, mungkin hanya terjadi perubahan sikap saja, atau bahkan hanya perilakunya saja yang berubah. Perubahan yang paling sulit dilakukan adalah perubahan pada sistem keyakinan atau tata nilai seseorang.

Mulya (2011), mengutip rumusan dari *Harvard Business School*, menyebutkan bahwa karakter sama dengan sikap. Sedangkan sikap adalah semangat, pola pikir, norma dan perilaku. Sikap akan menentukan keterampilan dan pengetahuan⁸. Dengan mengacu pada pendapat Schein, pada psikolog, dan pendapat dari Harvard, dapat dikatakan bahwa karakter meliputi nilai, keyakinan, norma, dan sikap seseorang. Jika dihubungkan dengan aliran behaviorisme tentang perilaku, maka lingkungan luar akan memberikan pengaruh dominan pada perilaku, sikap, dan sistem keyakinan seseorang. Stimulus paling ringan hanya akan mengubah perilaku seseorang, namun tidak mengubah sikap dan tata nilainya. Stimulus yang lebih kuat akan mengubah perilaku

6 Marselius Sampe Tondok, *Menyampah' dari Perspektif Psikologi*, diunduh di http://repository.ubaya.ac.id/42171/Marselius_Menyampah%20Dari%20Perspektif%20Psikologi%202008.pdf, 17 April 2016.

7 Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed., San Fransisco: Jossey Bass, Inc. Publishers, 1992.

8 Alexander Mulya, dkk., *Grow With Character Champion Stories: 40 Inspirasi Keteladanan dan Kepemimpinan*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2011.

dan sikapnya, namun tidak mengubah tata nilainya. Sedangkan, stimulus yang kuat dan berulang-ulang akan mampu mengubah sekaligus perilaku, sikap, dan tata nilai seseorang. Dengan memperhatikan batasan di atas, karakter meliputi nilai, keyakinan, norma, dan sikap seseorang. Dalam konteks kelompok, karakter organisasi diberi nama budaya organisasi (*corporate culture*). Demikian luas cakupan batasan karakter, maka tidaklah mudah melakukan perubahan karakter karena harus melibatkan perubahan nilai, keyakinan, norma, dan/atau sikap seseorang.

Budaya organisasi, sebagai DNA organisasi, merupakan salah satu faktor pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya. Sebagai faktor pembeda, budaya organisasi mewarnai norma, nilai, dan asumsi yang kemudian menentukan sikap para anggota organisasi. Nilai, norma, asumsi, filosofi, dan sikap tersimpan sebagai *tacit knowledge*, pengetahuan yang tersembunyi dalam pikiran para anggota organisasi. Agar nilai, norma, asumsi, dan filosofi organisasi dapat mewarnai dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi maka nilai, norma, asumsi, filosofi tersebut harus dibagi (*shared value*) kepada seluruh anggota organisasi. Dengan demikian pengertian karakter dapat kita terapkan dalam konteks individu maupun organisasi.

Memulai Perubahan melalui *creative destruction*

Mengubah karakter berarti mengubah DNA individu atau organisasi. Perubahan DNA berarti mengubah nilai dan sistem keyakinan seseorang atau organisasi. Dapatkah sistem keyakinan diubah? Marilah kita lihat contoh perubahan pada PT Kereta Api Indonesia (PT KAI). Pada saat awal memimpin PT KAI, Ignasius Jonan melakukan inspeksi persiapan lebaran tahun 2009 dengan berkeliling ke stasiun-stasiun bersama keluarganya. Melihat banyaknya penumpang yang terlantar di stasiun meskipun sudah membeli tiket, anaknya mengkritiknya, "Papi bagaimana sih. Kasihan khan mereka. Kalau seperti ini berarti kerja papi enggak benar dong". Kritik putra Jonan itu rupanya merupakan pemicu bagi Jonan untuk melakukan perubahan pada PT KAI. Jonan memulai perubahan dengan mengubah orientasi dari produk ke pelayanan. Jonan memulai perubahan PT KAI dengan mengubah arah PT KAI.

Perubahan pertama adalah mengubah sistem kerja PT KAI. Jonan menerapkan sistem meritokrasi, artinya penghargaan termasuk pengangkatan pejabat menggunakan prinsip merit (kemampuan). Standar penilaian yang digunakan jelas yakni prestasi dan profesionalitas kerja. Pegawai dituntut disiplin dan memberikan pelayanan dengan standar yang jelas. Hal penting lainnya adalah Jonan memberikan kebebasan kepada pegawai untuk melakukan inovasi seluas-luasnya. Tugas Jonan "hanya" memberikan arah kompromi ke mana perusahaan bergerak⁹.

Langkah Jonan dalam menata PT KAI merupakan contoh bagus bagaimana memulai mengubah dan membangun karakter. Beberapa komponen penting dapat disebut sebagai "langkah dan instrumen perubahan". Komponen tersebut berlaku baik untuk individu maupun organisasi. Langkah awalnya adalah membaca "apa yang sekarang terjadi" dan "apa yang seharusnya terjadi" (mengidentifikasi perbedaan antara *das sollen* dan *das sein*). Langkah berikutnya adalah menentukan "posisi sekarang" sebagai start awal untuk perubahan, lalu menentukan posisi "ke arah mana" perubahan akan dilakukan, dan menjelaskan kepada *stakeholders* seperti apa sosok organisasi setelah berubah (*vision*). Penentuan posisi awal dilakukan melalui proses melihat, mengidentifikasi, menganalisis fakta sekarang, dan menentukan arah perubahan. Langkah penentuan posisi digunakan Jonan untuk menetapkan sistem nilai apa yang akan dikembangkan. Sistem nilai yang dikembangkan dan digunakan adalah meritokrasi, disiplin, pelayanan, dan inovasi. Sistem nilai ini kemudian didefinisikan, dikuantifikasi, dan disusun standarnya agar bisa dilaksanakan. Setelah itu ia menetapkan strategi pencapaiannya. Jonan menetapkan visi ke depan, kemudian di *share (shared vision)* kepada semua pihak yang berkepentingan. *Shared vision* ini penting untuk menyatukan pandangan, menyatukan visi, dan menuntun gerak yang harmonis seluruh *stakeholders*.

9 Merayakan 50 Tahun Perjalanan Karya Inspiratif, Intisari, Edisi September 2013.

Proses perubahan umumnya dimulai dengan "merusak" sistem nilai lama yang dianut individu atau organisasi. Pertanyaan uji yang dapat diajukan untuk menguji apakah nilai lama masih relevan atau sudah perlu diubah adalah "*are we doing things right?*"¹⁰, apakah yang saya lakukan ini sesuatu yang benar? Ketika kita mempertanyakan fakta, kemudian membandingkannya dengan yang seharusnya, maka kita akan menemukan perbedaan yang senyatanya dan yang seharusnya. Dalam konteks perubahan, menuju kepada yang seharusnya berarti membangun nilai-nilai baru yang sesuai dengan kondisi yang diharapkan dengan membuang nilai lama yang tidak relevan. Proses mengadopsi nilai baru dan membuang nilai lama ini disebut sebagai *creative destruction*¹¹. Proses "merusak" keyakinan terhadap nilai lama dilakukan dengan mengobservasi events, hasil observasi akan berupa data. Setelah itu data diolah menjadi informasi. Informasi di pelajari dan dintegrasikan ke dalam konteks yang hasilnya adalah pengetahuan. Dengan pengetahuan baru ini, keyakinan atas nilai lama akan semakin kuat atau akan "goyah". Jika pengetahuan baru tersebut mendukung nilai lama maka nilai tersebut akan semakin kuat. Sedangkan jika pengetahuan baru tersebut tidak sesuai maka keyakinan kita terhadap nilai lama akan goyah. Brabandere dan Iny (2013) menjelaskan bahwa langkah awal memulai kreativitas adalah *doubt everything*, yaitu mempertanyakan segala sesuatu yang ada di sekitar kita¹². Proses *doubt everything* ini sama dengan langkah awal yang disarankan oleh Nolan dan Croson, yaitu mengobservasi kejadian-kejadian di sekitar kita secara kritis.

Sementara itu, Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahwa pengalaman merupakan sumber untuk menciptakan pengetahuan baru. Nonaka dan Takeuchi menjelaskan temuannya bahwa pengalaman merupakan pengetahuan tersembunyi (*tacit knowledge*) yang ditransformasi menjadi *explicit knowledge* agar dapat dianalisis, diaplikasikan dalam pekerjaan, dan dikoreksi melalui proses sosialisasi. Transformasi dari *tacit ke explicit knowledge* dilakukan melalui *sharing*

10 Flood, Robert L. dan Norma R.A. Romm. *Diversity Management: Triple Loop Learning*. West Sussex: John Wiley and Sons, 1996.

11 Richard L. Nolan and David C. Croson, *Creative Destruction: A six stare process for transforming organization*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.

12 Luc De Brabandere and Alan Iny, *Thinking in New Boxes: Five essential steps to spark the next big idea*. New York, Random House, 2013.

tacit knowledge eksternalisasi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*, kombinasi *explicit knowledge*, dan internalisasi *explicit to tacit knowledge*. Proses internalisasi ini merupakan proses menginternalisasikan sistem nilai, persepsi, dan asumsi baru ke dalam diri untuk menggantikan sistem nilai, persepsi, dan asumsi yang lama.

Sumber pengetahuan yang lain adalah kesalahan (Syed, 2015). Setiap hari kita, baik sebagai individu maupun bagian dari organisasi, selalu berhubungan dengan kesalahan. Kesalahan adalah sumber kreativitas. Kesalahan menyediakan banyak sekali data dan informasi untuk dianalisis kemudian diubah menjadi pengetahuan baru. Dunia penerbangan dan kedokteran menggunakan kecelakaan dan kesalahan penanganan pasien sebagai sumber inovasi¹³. Pentingnya memiliki kemampuan menganalisis kesalahan juga disampaikan oleh Argyris dan Schon (1983). Mereka menyatakan bahwa orang-orang dalam organisasi perlu didorong agar mampu melakukan *error detection*. Setelah itu mereka didorong untuk mampu melakukan *error correction*¹⁴.

Uraian di muka menjelaskan tentang proses perubahan karakter melalui penciptaan pengetahuan baru. Organisasi tidak dapat mengubah karakternya, perubahan harus dilakukan pada tingkat individu, *organization cannot learn, only individual can* demikian dikatakan oleh Argyris dan Schon (1983). Dengan demikian inti dari perubahan adalah perubahan pada tingkat individu dengan cara individu berubah *shift of mind*-nya, individu mengubah sistem nilai dan sikapnya. Perubahan tersebut harus dilakukan secara terus menerus. Agar perubahan dapat dilakukan terus menerus maka organisasi harus menyediakan iklim yang mendorong agar orang-orang dengan senang hati mengembangkan dirinya. Lingkungan perlu diubah menjadi "*a place where people are continually discovering how they create their reality. And how they can change it*"¹⁵.

13 Matthew Syed, *Black Box Thinking: Why most people never learn from their mistakes-but some do*, New York, Penguin Random House, 2015.

14 Argyris, Chris dan Donald Schon. *What is An Organization That It May Learn?*, dalam Martin Lockett dan Roger Spear. *Organizations as Systems*. Milton Keynes: Open University Press, 1983.

15 Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, (New York: Currency Doubleday, 2006), h. 12.

Untuk memberi contoh nyata bagaimana karakter mampu memberikan pengaruh besar terhadap lingkungan berikut disajikan tentang karakter personal Steve Jobs yang mewarnai Apple. Sebagai pioner Apple, Steve Jobs, menggunakan 7 prinsip dalam membangun Apple. Ketujuh prinsip dari Jobs tersebut telah mengilhami banyak orang untuk berpikir lain/*think differently* tentang karir, perusahaan, pelanggan, dan produk. Ketujuh prinsip Jobs tersebut adalah¹⁶:

- 1 *Do what you love*, selalu mengikuti kata hati.
- 2 *Put a dent in the universe*, melalui visi di tengah-tengah orang yang senang membahas, mengembangkan, dan mewujudkannya. Jobs mengajak orang-orang untuk berpikir secara berbeda.
- 3 *Kick start your brain*, inovasi hanya dapat berlangsung dengan kreativitas. Kreativitas dapat menghubungkan segalanya.
- 4 *Sell dreams, not product*, Jobs menjual produk yang dapat membantu orang mewujudkan impian, harapan, dan ambisinya.
- 5 *Say No to 1.000 things*, kesederhanaan adalah perwujudan kecanggihan.
- 6 *Create insanely great experience*, menciptakan inovasi sederhana yang mampu menghubungkan emosi dengan konsumen secara mendalam dan langgeng.
- 7 *Master the message*, mampu menyampaikan ide-ide inovasi yang mampu menarik perhatian orang lain.

Ketujuh langkah Jobs tersebut merupakan perwujudan dari karakter Jobs, yang juga merupakan representasi dari karakter perusahaan Apple. Dengan demikian pembentukan karakter itu dilakukan dengan mengkombinasikan kebutuhan akan perubahan dan adanya dorongan dan fasilitasi dari lingkungan untuk berubah. Perubahan tidak terjadi begitu saja. Melakukan perubahan berarti memasuki wilayah ketidakpastian, meninggalkan zona nyaman. Tidak setiap orang berani

¹⁶ Carmine Gallo, *The Innovation Secrets of Steve Jobs, Insanely Different Principles for Breakthrough Success*, New York, McGraw Hill, 2011.

melakukan perubahan. Perubahan itu menyakitkan. Harefa (2000) menyatakan bahwa perubahan itu memerlukan keyakinan, keberanian, dan ketekunan¹⁷.

Dari tulisan singkat di muka dapat diresume bahwa (1) Perubahan pandangan bukan sesuatu yang dapat terjadi begitu saja, perubahan perlu dituntun oleh visi, kemana perubahan akan diarahkan, perubahan apa yang harus dilakukan; (2) Perubahan memerlukan keterampilan dalam mengamati fakta/pengalaman, mendeskripsikan data, mengolah data menjadi informasi, dan mengubah informasi menjadi pengetahuan. Pengetahuan baru ini menjadi nilai, asumsi, dan persepsi baru yang berfungsi sebagai pembanding terhadap nilai, asumsi, dan persepsi lama. (3) Perubahan itu memerlukan keyakinan, keberanian dan ketekunan. Tanpa keyakinan, keberanian dan ketekunan maka perubahan hanya menjadi ide saja.

Deskripsi dan langkah-langkah yang penulis tuliskan dimaksudkan untuk memberikan ide/inspirasi bahwa nilai, asumsi, persepsi, dan sikap bukanlah sesuatu yang harus dimapankan, namun justeru harus terus disesuaikan dengan perubahan lingkungan. Perilaku manusia dibentuk oleh pikirannya, pola pikir/model mental manusia dibentuk oleh nilai, asumsi, dan persepsi yang dimilikinya. Untuk mengubah perilaku maka perlu perubahan pada nilai, asumsi, dan persepsi serta sikap. Kemampuan seseorang untuk membuang (*unlearn*) nilai, asumsi, dan persepsi lama dan menginternalisasikan (*relearn*) nilai, asumsi, dan persepsi baru akan menentukan bagaimana manusia mampu melakukan perubahan dirinya. Semoga tulisan pendek mampu memberikan kontribusi terhadap perubahan menuju kesejahteraan bangsa.

17 Andrias Harefa, *Menjadi Manusia Pembelajar*, Jakarta, Penerbit Kompas, 2000.

DAFTAR PUSTAKA

- 80% Kecelakaan Mengemudi karena Perilaku, diunduh di <http://mobilinanews.com/post/80-persen-kecelakaan-mengemudi-karena-perilaku/>, 17 April 2016,
- Argyris, Chris dan Donald Schon. *What is An Organization That It May Learn?*, dalam Martin Lockett dan Roger Spear. *Organizations as Systems*. Milton Keynes: Open University Press, 1983.
- Brabandere , Luc De and Alan Iny, *Thinking in New Boxes: Five essential steps to spark the next big idea*. New York: Random House, 2013.
- Flood, Robert L. dan Norma R.A. Romm. *Diversity Management: Triple Loop Learning*. West Sussex: John Wiley and Sons, 1996.
- Gallo, Carmine, *The Innovation Secrets of Steve Jobs, Insanely Different Principles for Breakthrough Succes*, New York, McGraw Hill, 2011.
- Harefa, Andrias, *Menjadi Manusia Pembelajar*, Jakarta: Penerbit Kompas, 2000.
- Mulya, Alexander dkk., *Grow With Character Champion Stories: 40 Inspirasi Keteladanan dan Kepemimpinan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011.
- Nolan, Richard L. and David C. Croson, *Creative Destruction; A six stare process for transforming organization*, Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.), San Fransisco: Jossey Bass, Inc. Publishers, 1992.
- Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, (New York: Currency Doubleday, 2006), h.12.
- Syed, Matthew, *Black Box Thinking: Why most people never learn from their mistakes-but some do*. New York: Penguin Random House, 2015.
- Tondok, Marselius S., *Menyampah' dari Perspektif Psikologi*, diunduh di http://repository.ubaya.ac.id/421/7/Marselius_Menyampah%20Dari%20Perspektif%20Psikologi%202008.pdf, 17 April 2016.
- Vaughan, Michael, *The Thinking Effect: Rethinking thinking to create great leaders and the new value worker*, Boston: Nicholas Brealey, 2013.