

PENGELOLAAN SDM UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

NI WAYAN MUJIATI
Fakultas Ekonomi Universitas Udayana

Abstrak

Perusahaan perlu melakukan terobosan-terobosan dengan melakukan inovasi untuk menciptakan dan meraih keunggulan kompetitif. Perusahaan memiliki sumber – sumber keunggulan kompetitif yang meliputi sumber keunggulan kompetitif yang meliputi sumber daya fisik, sumber daya financial, struktur dan sistem produksi dan sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang utama karena pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari SDM yang ada. Pengelolaan SDM harus diperhatikan agar menunjang strategi bisnis yang akan diterapkan, karena jika praktek pengelolaan tersebut mendukung strategi bisnis perusahaan akan memberikan konstruksi dalam menciptakan keunggulan kompetitif, yang merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam lingkungan.

Kata Kunci: Pengelolaan SDM, Keunggulan Kompetitif.

Abstract

It is necessary for companies to make innovative breakthroughs as an attempt to create and acquire a competitive superiority. They have resources of competitive superiorities which include physical resources, financial resources, structure and system of production and human resources '*sumber daya manusia*' (abbreviated to *SDM*). Human resources are the main resources of competitive superiorities as the management of the other superiority resources automatically need the management of the existing human resources. Attention should be paid to the management of human resources in order to support the business strategy which will be applied. The reason is that if the practice of such management supports the company's business strategy, then it will contribute to the competitive superiority which is the key to its success in its business environment.

Keywords: Management of SDM, Competitive Superiority

Pendahuluan

Keunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan yang akan dihadapinya. Menanggapi perkembangan lingkungan eksternal perusahaan baik perkembangan ekonomi, pasar, teknologi, trend sosial, maupun lingkungan sosial, setiap perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan agar tetap bertahan hidup di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Satu hal yang mutlak harus dilakukan adalah melaksanakan proses

perubahan baik dalam hal operasi, sistem, maupun struktur perusahaan karena lingkungan bisnis bersifat sangat dinamis, turbulen, dan sulit bahkan tidak dapat diprediksi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan terobosan-terobosan dengan melakukan motivasi untuk menciptakan dan meraih keunggulan kompetitif. Perubahan tidak dapat dihindari dan mutlak harus dilaksanakan dalam perusahaan untuk merespon perubahan lingkungan bisnis yang ada, bahkan beberapa orang mengatakan premis yang sangat menantang “berubah atau mati” (Clarke, 1999). Pendapat tersebut didukung pula oleh Matthew J. Kiernan dalam bukunya yang berjudul “*Get Innovative or Get Dead, Building Competitive Companies for 21st Century.*”

Untuk melaksanakan proses perubahan melalui inovasi dan untuk mencapai keunggulan bersaing, perusahaan memiliki suber-suniber keunguan kompetitif yang meliputi sumber daya fisik, sumber daya finansial, struktur dan sistem proses organisasi, dan sumber daya manusia (SDM). Namun demikian SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang itaa karna pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari SDM yang ada. Keterlibatan SDM sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena SDM merupakan subyek penting yang akan melaksanakan prosce perubahan dari hasil dan proses perubahan yang direncanakan (Moran dan Brightman, 2000). Dalam kondisi inilah diperlukan peran manajer untuk memberikan motivasi bagi bawahannya agar mau terlibat dalam proses perubahan karena manajer dan komitmennya untuk melakukan perubahan dianggap sebagai kunci keberhasilan pelaksanaan program perubahan (Almaraz, 1994).

Pengelolaan SDM yang efektif harus diperhatikan agar menunjang strategi bisnis yang akan diterapkan karena jika praktik pengelolaan tersebut mendukung strategi bisnis perusahaan akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnisnya. Strategi bisnis akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan mneningkatkan kualitas SDM (SDM berbasis kompetensi)melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM hingga SDM yang

terlibat dalam proses atau kegiatan perusahaan ini merupakan SDM berbasis pengetahuan yang memiliki keterampilan dan keahlian.

Beberapa Pandangan Tentang Keunggulan Kompetitif Dan Sumber Daya Manusia

Perubahan lingkungan bisnis yang diindikasikan oleh perkembangan teknologi komunikasi maupun teknologi informasi merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh SDM saat ini. Kemajuan pesat dalam teknologi yang menciptakan kemudahan dalam kegiatan operasional perusahaan menyebabkan tenaga kerja yang memiliki potensi rendah akan kalah bersaing karena dengan perkembangan teknologi, perusahaan tidak lagi membutuhkan tenaga kerja kasar (blue collar) melainkan tenaga kerja yang mampu menguasai perkembangan teknologi yang ada dan memiliki bakat manajerial.

Dengan kata lain perusahaan akan lebih memerlukan SDM berkualitas yang kompetensi tinggi. SDM yang dibutuhkan harus memiliki profil menunjang baik dalam hal kemampuan berpikir, kemampuan menganalisa masalah, kemampuan untuk mendapatkan dan menggunakan informasi, memiliki inisiatif, kemampuan mengambil keputusan, melakukan perencanaan, kemampuan komunikasi kerjasama dengan orang lain maupun kelompok, serta kemampuan untuk mengevaluasi kinerja. Iain Maitland (1994) memberikan definisi khusus tentang SDM, dalam bukunya *The Business Environment*, ia menyatakan bahwa *“the term human resources supply refers to managers and employee within a business, and implies that they are viewed as resources in much the same way as finance, land, materials and equipment are, to be moved into, about and out of a concern as and when necessary, rather than as people with feelings, hopes, and fears”*.

Pentingnya peran SDM dalam perusahaan untuk merepon perkembangan lingkungan bisnis yang terjadi menyebabkan perusahaan harus menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan SDM untuk meningkatkan kualitas SDM agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnisnya. Peningkatan kualitas SDM tercapai jika SDM memiliki pengetahuan,

keterampilan, maupun kapabilitas yang tinggi. Untuk itu program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan SDM perlu diterapkan dalam perusahaan.

Munculnya paradigma baru dalam pengembangan SDM dimana telah terjadi pergeseran paradigma dan divisi personalia menjadi divisi pengembangan SDM (divisi human resource development/HRD) merupakan bukti bahwa isu SDM telah mendapat perhatian khusus dan pihak manajemen perusahaan. Divisi personalia berorientasi pada pengendalian dan pengawasan, memiliki model perencanaan dan atas kebawah, yang menerapkan sistem komunikasi satu arah, dan mengutamakan struktur sentralisasi dan keterlibatan manajemen lini) sedangkan divisi HRD lebih berorientasi pada perkembangan SDM, kreativitas, fleksibilitas, dan manajemen proaktif, dengan struktur yang bersifat desentralisasi dan mengutamakan kerjasama, menerapkan sistem komunikasi dua arah dan memberikan perhatian utama atas masalah SDM, serta menerapkan perencanaan dan bawah ke atas. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah menyadari akan peran penting SDM yang berkualitas dan komponen (SDM berbasis kompetensi) dalam upaya meraih keunggulan kompetitif.

Peran Divisi Human Resource Development Dalam Pengelolaan SDM

Peran divisi HRD merupakan peran strategis dalam menentukan masa depan Perusahaan melalui peningkatan kualitas SDM, baik melalui pengembangan kreativitas, fleksibilitas, maupun manajemen proaktif, dan bukan lagi berorientasi pada pengendalian dan pengawasan seperti yang diterapkan dalam divisi personalia. Schuller (1990) menyebutkan empat fungsi divisi HRD) meliputi:

Mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan atau kompetensi SDM

Perkembangan teknologi informasi maupun teknologi komunikasi menuntut perusahaan untuk memiliki SDM yang kompeten yaitu SDM yang memiliki bakat manajerial dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tinggi untuk menguasai perkembangan teknologi. Untuk itu perlu pengelolaan SDM untuk mencapai target utama meningkatkan dan menciptakan SDM yang berkualitas baik dan segi kemampuan manajerial maupun penguasaan teknologi.

Mengelola diversitas untuk meraih keunggulan bersaing

Perusahaan terdiri atas individu yang masing-masing memiliki perbedaan (*individual difference*) baik dari sisi faktor demografi yang meliputi latar belakang sosial ekonomi, nasionalisme, tingkat pendidikan, umur, gender, dan budaya, niaupun kemampuan dan keahlian (*Skill*), persepsi, perilaku, dan kepribadian. Fenomena diversitas yang ada dalam perusahaan perlu mendapat perhatian penting dalam proses perencanaan strategis (Foster, 1998). Tuga utama divisi HRD) ini adalah mengelola diversitas SDM yang ada agar tidak menimbulkan konflik untuk menciptakan lebih banyak kreativitas dan inovasi sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnisnya (Lawrence, 1989). Mengelola diversitas SDM berrh memuhvasi hidividu dengan berbag laar belakang yg berbeda untuk mau terlibat dalam setiap proses organisasi hingga tujuan untuk meraih keunggulan kompetitif tercapai. Motivasi ini bisa dengan Pemberian insentif berupa gaji, liburan ekstra, peningkatan keterlibatan kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pemberian subsidi, bantuan finansial, atau mungkin pengadaan fasilitas mobil Perusahaan

Mengelola SDM untuk meningkatkan daya saing

Untuk meningkatkan daya saing perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan keahlian dan keterampilan untuk mempersiapkan SDM dalam promosi jabatan maupun pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan. Peningkatan kinerja ini dapat dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan dan pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan menitik beratkan pada beberapa jenis keterampilan dan keahlian yang relatif sejenis serta dilakukan dalam jangka pendek, sedangkan proses pengembangan SDM lebih berorientasi pada peningkatan keterampilan dan keahlian lebih luas dan beragam serta dapat dilakukan dalam jangka panjang (Carrel, Elbert, dan Hatfield, 1995). Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan daya saing sangat tergantung pada efektifitas dan efisiensi operasional dan strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan. Flaherty menyebutkan lima tingkat efisiensi dan efektifitas perusahaan, meliputi restrukturisasi operasi, penurunan biaya operasi, peningkatan kualitas barang dan Jasa, motivasi secara terus menerus dan pengembangan produk baru (Flaherty, 1996).

Mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi

Era globalisasi ditandai dengan makin kompetitifnya lingkungan bisnis, oleh karena itu diperlukan strategi bisnis yang tepat yang memiliki keunggulan kompetitif sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan. Pembentukan dan penerapan strategi tersebut secara otomatis dipengaruhi oleh kualitas SDM yang berperan dalam operasional perusahaan. Michael Porter berpendapat, ada lima kekuatan kompetitif yang beroperasi dalam suatu industri dan kesemuanya sangat menentukan potensi keuntungan industri tersebut. Kelima kekuatan tersebut meliputi, persaingan antar perusahaan yang ada, hambatan bagi pendatang baru (*new entries*), kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) para pembeli, kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) para pemasok, dan ancaman dan barang dan jasa pengganti/substitusi (Faulkner and Browman, 1997). Perusahaan yang beroperasi harus memperhatikan lingkungan bisnisnya, baik perkembangan maupun kekuatan-kekuatan kompetitif yang berperait dalam lingkungan bisnis tersebut.

Keunggulan kompetitif melalui pengintegrasian SDM dalam strategi bisnis.

Perubahan lingkungan eksternal menuntut perusahaan untuk menyesuaikan dengan perubahan yang ada dengan cara mengelola perubahan melalui inovasi dan meraih keunggulan kompetitif agar dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis atau paling tidak mampu bertahan hidup dalam perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang makin canggih. Pentingnya sumber daya manusia sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif yang harus dikelola secara efektif dan efisien untuk mampu meraih keunggulan kompetitif yang di perlukan dalam persaingan bisnis.

Peran sumber daya manusia dalam menciptakan menerapkan strategi bisnis yang juga merupakan aspek penting dalam menunjang kesuksesan perusahaan. Pemilihan dan penerapan strategi bisnis yang tepat akan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan, merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan. Oleh karena itulah sangat penting untuk mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia kedalam perencanaan strategis perusahaan karena manajemen SDM

sebagai salah satu fungsi manajemen perusahaan yang meliputi manajemen produksi, finansial dan pemasaran, merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dalam mensukseskan pelaksanaan rencana strategis perusahaan.

Pengintegrasian manajemen SDM dalam perencanaan strategi bisnis ini dimaksudkan untuk memberdayakan SDM yang dimiliki dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi agar proses pengelolaan sumber-sumber daya tersebut dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kerjasama antar masing-masing fungsi manajemen baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Pengintegrasian fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan mengacu pada upaya pendefinisian ulang tentang kondisi organisasi kemampuan organisasi mengenai masalah bisnis. Hal ini dapat dilakukan dengan pendefinisian yang jelas mengenai peran, perilaku kegiatan, dan tanggung jawab masing-masing karyawan sehingga karyawan mampu meningkatkan kinerjanya dengan menguasai atau memiliki bakat dan keahlian sesuai bidang kerjanya, mampu mengembangkan diri, bekerjasama dalam tim kerja sehingga memberikan kontribusi yang besar dalam peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Meningkatnya kinerja perusahaan akan memberikan dampak positif terhadap kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan. Melalui integrasi fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan diharapkan tercapai efektivitas fungsi SDM dalam melakukan fungsinya, memberikan nilai tambah bagi organisasi, memperbaiki kinerja perusahaan, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

Pengelolaan SDM untuk menciptakan keunggulan

Perusahaan beroperasi memanfaatkan semua - sumber daya yang dimiliki baik berupa sumber daya finansial, fisik, SDM, dan kemampuan teknologi dan sistem (Simamora, 1995). Sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut dapat dijadikan sebagai sumber untuk meraih keunggulan kompetitif bila perusahaan mampu menciptakan strategi nilai yang tidak dimiliki atau sulit ditiru oleh perusahaan pesaingnya (Barney, 1991). Kriteria yang dapat dipakai sebagai tolok ukur untuk menetapkan suatu sumber daya digunakan sebagai sumber untuk

meraih keunggulan bersaing atau tidak adalah sumber daya tersebut harus mampu menciptakan nilai, sulit ditiru, bersifat langka, dan tidak ada substitusi. Berdasarkan kriteria tersebut, SDM merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing disamping sumber daya fisik, dan kemampuan teknologi dan sistem.

Michael Porter mengemukakan pendapat yang sama bahwa SDM merupakan salah satu komponen dan sistem organisasi yang dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif dalam organisasi (Porter, 1985). Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memperhatikan kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan baik melalui proses pendidikan, pelatihan, maupun pengembangan seperti dibahas sebelumnya. Lado, Byod dan Wrigth (1992) menyatakan ada empat bentuk kompetensi organisasional yang merupakan sumber - sumber potensial untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu, kompetensi manajerial, kompetensi berbasis input, kompetensi transformasional, dan kompetensi berbasis output.

Kompetensi manajerial yaitu kemampuan manajer dalam memberikan, menanamkan visi, dan memberdayakan anggotanya untuk merealisasikan visi yang dimiliki perusahaan, serta kemampuan untuk menciptakan hubungan organisasi perusahaan dengan lingkungan yang menguntungkan. Kompetensi berbasis input yang meliputi sumber daya manusia, pengetahuan, ketrampilan dan kapabilitas yang memungkinkan terjadinya proses transformasi perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa, mengantarkannya pada pelanggan, dan memberi nilai dimata pelanggan (Lado, 1992). Kompetensi transformasional merupakan semua kapabilitas organisasional yaitu inovasi, *entrepreneurship* budaya organisasi, dan pembelajaran organisasi. (social learning) yang diperlukan untuk mengubah input menjadi output yang menguntungkan perusahaan. Kompetensi berbasis output mencakup semua asset strategis *intangible* yang berbasis pengetahuan seperti citra perusahaan kualitas produk atau jasa, dan loyalitas pelanggan.

SDM sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif dapat untuk membangun kompetensi organisasional. Membangun kompetensi melalui SDM dapat dilakukan dengan menggunakan dan mengembangkan kompetensi

manajerial, akuisisi dan mobilisasi berbasis input, mengembangkan dan menggunakan, mengembangkan dan mengeksploitasi kompetensi berbasis output.

Penggunaan pengembangan kompetensi manajerial dilakukan dengan mewujudkan realisasi visi perusahaan dengan dukungan sumber daya organisasional sebagai modal organisasional yang mendukung perusahaan dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pekerja yang memiliki kompetensi yang tinggi. Akuisisi dan mobilisasi berbasis input dilakukan melalui perekrutan pekerja untuk organisasi, mengeksploitasi ketidaksempurnaan pasar tenaga kerja eksternal, mengembangkan pasar tenaga kerja internal yang cukup efisien, dan memenuhi pembentukan modal SDM yang spesifik bagi perusahaan. Akumulasi dan mobilisasi ini dimaksudkan bahwa dengan investasi SDM, fungsi-fungsi SDM seperti seleksi, sosialisasi, penilaian kinerja, pengaturan perusahaan, pengupahan berbasis skill akan menjadi sumber potensial bagi keunggulan kompetitif perusahaan. Pengembangan dan penggunaan kompetensi transformasional melalui sistem SDM dapat memupuk dan mendorong akumulasi pengetahuan organisasional melalui inovasi, *entrepreneurship*, budaya organisasi, dan pembelajaran organisasi (*social learning*) yang diperlukan untuk mengubah input menjadi output yang menguntungkan perusahaan.

Pengembangan dan eksploitasi kompetensi berbasis output dilakukan dengan cara menciptakan keterlibatan dan komitmen pekerja terhadap perusahaan, memupuk idyncratk (pencarian peluang dan interpretasi spesifikasi perusahaan dan simbol pengetahuan), serta membangun reputasi operasional yang positif.

Fungsi SDM sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif akan lebih memberikan manfaat yang besar jika dikelola secara efektif dan efisien. Pfeffer (1995) menyebutkan ada 13 praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan yaitu keselamatan pekerja (*employment security*), perekrutan karyawan secara selektif (*selective in recruiting*), upah yang tinggi (*high wages*), pemberian insentif (*incentive:pay*), hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), pembagian informasi (*information sharing*), partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*) pengelolaan tim secara mandiri

(*self managed team*), *Cross utilization and training*, simbol kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*), tekanan/kompresi upah (*wage comp-eaion*) untuk mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*).

Simpulan

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing disamping sumber daya fisik, kemampuan teknologi dan sistem. Perusahaan harus benar – benar memperhatikan kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan melalui proses pendidikan dan pelatihan. Ada 13 praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan meliputi ; 1) keselamatan pekerja (*EMPLOYMENT SECURITY*), 2) perekrutan karyawan secara selektif (*selective in recruiting*), 3) upah yang tinggi (*high wages*), 4) pemberian insentif (*incentive:pay*), 5) hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), 6) pembagian informasi (*information sharing*), 7) partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*), 8) pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), 9) *Cross utilization and training*, 10) simbol kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*), 11) tekanan/kompresi upah (*wage comp-eaion*), 11) mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, 13) dan promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*).

DAFTAR PUSTAKA

- Almaraz, Jeanne 1994 Quality Management and The Process of Change. *Journal of change Management*, Vol 7, No. 2, PP 6-14.
- Barney, J B 1991 Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage *Journal of management*. pp. 99-20
- Carrell, M.R., N F Elbert and RD Hatfield (1995) *Human Resources Management* Fifth Edition. Englewood Cliffs, NJ. Prentise Hall
- Clarke, L. 1999 *Manajemen Perubahan* Martin Muslie dan Magdalena S (Transi) Penerbit Andi Yogyakarta, 238 hal.
- Faulkner, D dan Bowman, C 1997 *Strategi Kompetitif* Endang Sri Prapti (Transi) Penerbit Anai Yogyakarta, 162 hal.
- Flaherty, MT 1996 *Global Operation Management*, New York Mc Graw
- Foster,R P 1998 Work Force Diversity and Business, *Traning and Development Journal*, April 39.
- Kiernan, J.M. *Get Iniwvative or Get Dead, Building Competitive Companies for the 2st Century* , Sinergy Books International.
- Lado, A A, Boyd N C and Wright, P 1991 A Competence-Based Model of Sustainable Competitive Advantage Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*.
- Lawrence, S 1989. voice of Human Resourres Experience, *Personel Journal*, April:pp.61-75.
- Lina Anatan & Lena Ellitan, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern*, Alfabeta, Bandung.
- Maitland, 1. 1994. *The Business environment*. British Library Catal in PubLing Data.
- Moran, John- W.,Baird K -Brightman. 2000 Leading Organizational Change *Journal of Workplace Learnmg : Employee Conseling Today*, Vol 12.No.2, pp 66-74.

- Motowidlo, Stephan J., dan Wafter C. Borman, 2000. Contextu Performance And Organizational Citizenship Behavior in Human Resources management. *Human Resource Management Review*. Vol. 10, No.1,pp.1-2.
- Porter, ME 1985. *The Competitive Advantage of Nations*. New York.
- Preffer, Jeifry. 1995. Producing Sustained Competitive Advaittage Through The Effective Management of People, *Accademy Management Excecutive*, vol9. No. I . 55-72.
- Schuller, RS. 1990. Repotitioning The Human Resources Function: Transforming or Demise, *Academy Management Excecutive*, 4(3): 49-59.
- Simamora, Henry. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Yogyakarta, Bagian Penerbitari STIE YKPN