

STRATEGIC MANAGEMENT FUNCTION HUMAN RESOURCES

ISWANDIR. SE, MM.

Dosen Universitas Suryadarma

Abstract

Human Resources is a central factor in an organization. The shape and purpose of the organization is made based on a variety of human interests and vision for the implementation of its mission is managed and maintained by humans .. So man is a strategic factor in all the activities of the institution / organization. Human Resource Management means organizing, taking care of human resources is based on the vision of the company so that organizational goals can be achieved at its optimum for Human Resource Management is also part of the Management Science (Management Science) who ask to managemn function in the implementation of planning processes, penrorganisasian, staffing, directing and controlling. Human resource management is a process of dealing with various problems on the scope of the employees, servants, laborers, managers and other workers to be able to support the activities of the organization or company to achieve its intended purpose.

PENDAHULUAN

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya, perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai *staffing, coordinating* yang dilakukan oleh bagian personalia saja. Saat ini sumber daya manusia berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya didalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain sumber daya manusia mempunyai kewajiban untuk memahami perubahan yang semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang cepat. Perubahan paradigma dari manajemen sumber daya manusia tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi.

Ada kecenderungan untuk mengakui penting sumber daya manusia dalam organisasi dan pemusatan perhatian

pada kontribusi fungsi sumber daya manusia bagi keberhasilan pencapaian tujuan strategi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan mengintegrasikan perbuatan keputusan strateginya dalam fungsi-fungsi sumber daya manusia maka akan semakin besar kesempatan untuk memperoleh keberhasilan.

Menurut *A.F. Stoner*, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada suatu organisasi yang memerlukannya.

Manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsinya yaitu *staffing* dan personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer "*Every Manager is a Human Resources Manager*" maka scope manajemen sumber daya manusia mencakup seluruh tugas serta sumber daya manusia yang diemban oleh setiap manajer. Aspek manajemen serta sumber daya manusia demikian strategis dan demikian luasnya, maka manajemen sumber daya

manusia melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan manajer masa kini adalah merespon perubahan-perubahan eksternal dan faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

PEMBAHASAN

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi, tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sumber daya manusia adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut *Human Resource Departement* (HRD).

Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1. Tujuan Organisasional.

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber

daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional.

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial.

Ditujukan untuk secara etis dan social merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negative terhadap organisasi, kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber daya manusia bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal.

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi organisasi. Tujuan personal karyawan harus mempertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi, jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Peran strategis sumber daya manusia dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, dimana fungsi perusahaan adalah mengarahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama, adalah sumber daya manusia strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolak ukur keberhasilan bisnis.

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki Peran, Fungsi, Tugas dan Tanggungjawab :

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (*Preparation and Selection*)

a. Persiapan.

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul, yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain-lain. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan Persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru dan faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi para tenaga kerja, dan lain-lain.

b. Rekrutmen tenaga kerja.

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan dan juga spesifikasi pekerjaan.

c. Seleksi tenaga kerja.

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup milik pelamar. Kemudian dari daftar riwayat hidup dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara

kerja dan proses seleksi lainnya.

2. Pengembangan dan evaluasi karyawan (*Development and Evaluation*)

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli dibidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

3. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai (*Compensation and protection*).

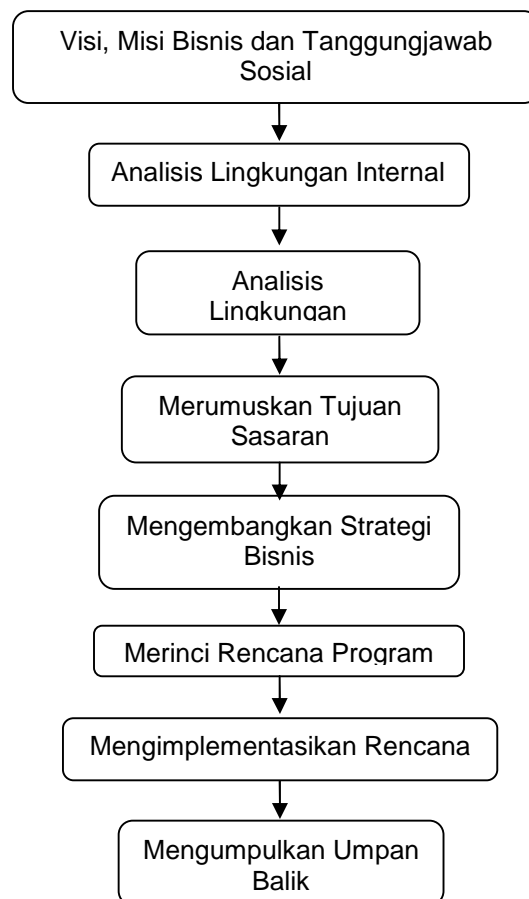
Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan dikemudian hari ataupun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

Kemampuan sumber daya manusia ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan, dengan demikian dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya sumber daya manusia seperti : manajer strategis dan sumber daya manusia yang handal yang menyumbang dalam keberhasilan organisasi dan perusahaan. Tidak hanya perusahaan besar saja yang mempunyai manajemen strategis, tetapi

perusahaan kecilpun sebaiknya dikelola dengan menggunakan manajemen strategis. Manajemen strategis merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian manajemen strategis melibatkan pengambilan keputusan berjangka panjang dan rumit serta berorientasi masa depan dengan membutuhkan sumber daya yang besar dan partisipasi manajemen puncak. Manajemen strategis merupakan proses tiga tingkatan yang melibatkan para perencana ditingkat perusahaan, unit bisnis dan fungsional serta para peren-

cana lainnya.

Manajemen strategis prosesnya terdiri dari delapan langkah yaitu : mendefinisikan visi, misi bisnis dan tanggung jawab sosial, menganalisis lingkungan eksternal, menganalisis lingkungan internal, memilih tujuan dan sasaran bisnis, mengembangkan strategis bisnis, merinci rencana program, mengimplementasikan rencana program, dan mengumpulkan umpan balik dan menguji pengendalian, dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1. Tahapan Manajemen Strategis

Visi, Misi Bisnis.

Perusahaan kecil serupa dengan perusahaan besar, sebaiknya mempunyai visi dan misi perusahaan. Visi adalah tujuan unik dari perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan

operasinya. Visi merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau tujuan perusahaan. Visi ini mengandung filosofi bisnis dari pengambil keputusan strategi perusahaan, menyiratkan citra yang dipancarkan perusahaan, mencerminkan konsep diri per-

sahaan dan mengidentifikasi bidang produk (barang, jasa, dan gagasan) utama perusahaan serta kebutuhan utama pelanggan yang dipenuhi perusahaan.

Analisis Lingkungan Eksternal.

Analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor, yaitu faktor lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional.

1. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi perusahaan tertentu, yaitu faktor ekonomi, sosial-budaya, teknologi, demografi, politik-hukum, dan ekologi.
2. Lingkungan industri terdiri dari persaingan diantara anggota industri, hambatan masuk, produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok.
3. Lingkungan operasional meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan, yaitu posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor, dan pasar tenaga kerja.

Ketiga faktor tersebut memunculkan peluang dan ancaman dalam memasarkan produk secara menguntungkan.

Analisis Lingkungan Internal.

Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis internal perusahaan dikenal juga dengan nama Analisis Profil Perusahaan, sumberdaya manusia, sumberdaya fisik, operasi, keuangan, manajemen dan organisasi. Kekuatan dan kelemahan pemasaran dapat dilihat dari reputasi perusahaan, pangsa pasar, kualitas produk, kualitas pelayanan, efektifitas penetapan harga, efektifitas distribusi, efektifitas promosi, kekuatan penjualan, efektifitas inovasi dan cakupan geografis. Kekuatan dan kelemahan sumberdaya manusia dapat ditunjukkan dari manajemen sumberdaya manusia, ketrampilan dan moral karyawan, kemampuan dan perhatian

manajemen puncak, produktivitas karyawan, kualitas kehidupan karyawan, fleksibilitas karyawan, ketaatan hukum karyawan, efektifitas imbalan dalam memotivasi karyawan, dan pengalaman karyawan.

Keuangan terdiri dari ketersediaan modal, arus kas, stabilitas keuangan, hubungan dengan pemilik dan investor, kemampuan berhubungan dengan bank, besarnya modal yang ditanam, keuntungan yang diperoleh, efektivitas dan efisiensi system akuntansi untuk perencanaan biaya-anggaran dan keuntungan serta sumber tingkat perusahaan. Operasi meliputi fasilitas perusahaan, skala ekonomi, kapasitas produksi, kemampuan memproduksi tepat waktu, keahlian dalam memproduksi, biaya bahan baku dan ketersediaan pemasok, lokasi, layout, optimalisasi fasilitas, persediaan, penelitian dan pengembangan, hak paten, merk dagang, proteksi hukum, pengendalian operasi dan efisiensi serta biaya-manfaat peralatan.

Kekuatan dan kelemahan organisasi dan manajemen dapat diperoleh dari struktur organisasi, citra dan prestasi perusahaan, catatan perusahaan dalam mencapai sasaran, komunikasi dalam organisasi, system pengendalian organisasi keseluruhan, budaya dan iklim organisasi, penggunaan system yang efektif dalam pengambilan keputusan, system perencanaan strategi, sinergi dalam organisasi, system informasi yang baik dan manajemen kualitas yang baik.

Perumusan Sasaran.

Setelah perusahaan melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dikenal juga dengan analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT), selanjutnya merumuskan sasaran. Sasaran menjelaskan tujuan-tujuan yang spesifik dalam jumlah dan waktu. Dengan demikian sasaran memudahkan untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Sasaran perusahaan dapat berupa profitabilitas, posisi pasar, produktivitas, kepemimpinan teknologi, pengemba-

ngan sumberdaya manusia, hubungan antar karyawan dan tanggungjawab. Sedikit sekali perusahaan yang hanya memiliki satu sasaran, sebagian besar perusahaan memiliki bauran sasaran yang mencakup laba, pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, pembatasan risiko, dan inovasi reputasi.

Pengembangan Strategi.

Sasaran menunjukkan apa yang ingin dicapai suatu perusahaan, strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapainya, setiap usaha harus merancang strategi untuk mencapai sasarannya. Perusahaan bisnis multidivisional besar, biasanya memiliki tiga level strategi, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional.

Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

Strategi bisnis atau strategi bersaing biasanya dikembangkan dalam level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis ini misalnya strategi generic dari Michael E. Porter, strategi dari Jack Trout, Strategic Intent dari Hamel dan Prahalat dan strategi samudra biru dari Kim dan Mauborgne. Kondisi badai yang dahsyat bagi perusahaan memaksa perusahaan-perusahaan yang dikagumi dunia membuat strategi untuk dapat tetap bertahan dan tumbuh.

Strategis bisnis berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Strategi bisnis mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unitnya bersaing dalam bisnis dan industri. Menurut Porter, perusahaan-perusahaan yang melakukan strategi yang sama dan ditujukan untuk pasar

atau segmen sasaran yang sama membentuk kelompok strategis. Perusahaan yang melaksanakan strategis tersebut dengan paling baik akan memperoleh laba paling besar. Jadi perusahaan yang tidak menerapkan strategi yang jelas “pengambil jalan tengah” akan gagal. Sebagai contoh, *International Harvester* mengalami masa sulit, karena dalam industri ia bukanlah perusahaan dengan biaya terendah, mencapai nilai yang tertinggi, atau terbaik dalam melanyani beberapa segmen pasar. Pengambil jalan tengah mencoba untuk tampil baik dalam semua dimensi strategi, tetapi karena berbagai dimensi strategis memerlukan cara pengelolaan perusahaan yang berbeda dan kadang kala tidak konsisten, perusahaan-perusahaan ini akhirnya tidak unggul dalam satu bidangpun.

Implementasi Strategi.

Strategi yang jelas dan pendukung yang matang mungkin tidak akan bermanfaat, jika perusahaan gagal melaksanakannya dengan cermat. Menurut McKinsey Consulting Firm, strategi hanyalah satu dari tujuh unsure yang ditunjukkan oleh perusahaan yang dikelola dengan baik. Kerangka keberhasilan usaha & S dari McKinsey. Tiga unsur pertama strategi, struktur, dan system dianggap sebagai “perangkat keras” keberhasilan. Empat unsure selanjutnya gaya, staf, ketrampilan dan nilai bersama adalah “perangkat lunaknya”.

Pengendalian Strategi.

Selama perusahaan melaksanakan strateginya, perusahaan perlu mengamati hasilnya dan memantau perkembangan baru dilingkungan internal dan eksternalnya. Beberapa lingkungan stabil dari tahun ke tahun, yang lain perlahan-lahan berevolusi dengan cara yang dapat diperkirakan, tetapi ada juga lingkungan yang mengalami perubahan besar yang cepat dan tak dapat diramalkan. Perusahaan harus yakin akan satu hal; lingkungan akan berubah. Dan jika perubahan itu terjadi, perusahaan harus meninjau ulang dan merevisi pelaksanaan program strategi atau bahkan sasa-

rannya.

Pengendalian organisasi terdiri dari tiga jenis yaitu ; (1) Pengendalian strategis, merupakan proses dari evaluasi strategi, yang dilakukan baik strategi tersebut dirumuskan dan diimplementasikan. (2) Pengendalian manajemen, berfokus pada pencapaian sasaran dari rencana jangka menengah. (3) Pengendalian operasional, berpusat pada kinerja individu dan kelompok yang dibandingkan dengan peran individu dan kelompok yang telah ditentukan oleh rencana organisasi. Masing-masing jenis pengendalian tersebut tidak terpisah dan tidak berbeda secara nyata serta dalam kenyataan mungkin tidak berbeda satu dengan yang lainnya.

Pengendalian strategi dipusatkan dengan mengikuti jalannya strategi yang diimplementasikan, mendeteksi setiap bidang masalah atau bidang masalah yang potensial dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Pengendalian strategi harus menyediakan beberapa koreksi langsung berdasarkan pada kinerja menengah dan informasi baru. Menurut Henry Mintzberg, menyatakan bahwa persoalan sebagaimana baiknya organisasi membuat rencana strategi, tetapi strategi yang berbeda mungkin akan muncul. Memulai dengan strategi yang direncanakan atau yang diharapkan berhubungan dengan beberapa hal:

- a. Strategi yang diharapkan yang dapat direalisasikan yang disebut dengan sengaja (*deliberate strategy*)
- b. Strategi yang diharapkan yang dapat direalisasikan yang disebut strategi tak terealisasi (*unrealized strategy*)
- c. Strategi yang diharapkan yang dapat direalisasikan yang disebut dengan strategi darurat (*emergent strategy*)

Pengendalian strategis berpijak terutama pada proses pengendalian tradisional yang melibatkan kajian dan umpan balik kinerja untuk menentukan rencana, strategi dan sasaran yang

telah dicapai dengan menghasilkan informasi yang digunakan untuk memecahkan masalah atau mengambil tindakan kolektif.

PENUTUP

Kesimpulan.

Dalam konsep manajemen sumber daya manusia modern, sumber manusia dipandang sebagai salah satu asset perusahaan yang sangat penting dengan terminologi *Human Capital*. Sumber daya manusia salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan, oleh karena itu kunci keberhasilan manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia yang ada untuk dapat dibina, dipelihara dan dioptimalisasikan secara efisien dan se-efektif mungkin dengan pola-pola pendekatan profesionalisme dalam bekerja.

Manajemen sumber daya manusia dituntut menemukan strategi-strategi *human resources* yang dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang semakin berkembang dan berubah-ubah dengan cepatnya, iklim persaingan semakin ketat dan mengglobal, strategi-strategi diterapkan dalam rangka menemukan formulasi yang paling efektif dan efisien dalam penggunaan sumber daya manusia.

Organisasi perusahaan sudah semakin dirampingkan, model organisasi piramida yang mengenal banyaknya jenjang dan birokrasi yang berbelit sudah semakin ditinggalkan, organisasi yang lebih datar mulai diterapkan dengan rantai komando yang lebih efektif namun dengan tetap mengacu pada prosedur-prosedur kerja yang ketat. Hal ini dapat diakomodir pada pendekatan manajemen sumber daya manusia modern yang menerapkan strategi-strategi *human resources* yang mengarah pada peningkatan profesionalisme sumber daya manusia dan penyerapan teknologi informasi.

Saran.

Jelas bahwa dinamika bisnis saat ini mengandung kata-kata kunci seperti *high tech knowledge-based human resources, strategic management, IT, e-business (banking commerce, procurement etc.)* Inilah antara lain tantangan manajer masa kini, lembaga pendidikan pun perlu berubah, perlu menyesuaikan diri, tinggalkan paradigma lama agar tak tertinggal bersama keusangan masa lalu. Dengan menerapkan berbagai fungsi yang dianggap strategis dalam manajemen sumber daya manusia diharapkan perusahaan akan lebih siap dalam menghadapi prospek dan tantangan dalam bidang sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Foulker, Fred K., 1975. Harvard Business Review.
- Dessler, Gary, 2000. Human Resource Management, International Edition, 8th. Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1989. The New Managerial Works. Harvard Business Review.
- Susilo Heru. 1995. Mencari Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi, Malang, Umbraw dan IKIP Malang.
- Mondy R.W dan Noe III RM. 1995. Human Resource Management, Massahutts, Allyn dan Bacoo006D.
- Rivai, Veithzal. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan; dari teori ke praktek, Jakarta, Radja Grapindo Persada.
- Sarwono, Salito, 1993 Sumber Daya Manusia kunci Sukses Organisasi, Jakarta, Lembaga Manajemen Universitas Indonesia.
- Sondang P. Siagian, 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta. Bumi Aksara.
- Stoner, James A.F., 2004. Manajemen, Jakarta. PT. Prenhallindo
- Schein, Edgar, 1991. Organizational Culture and Leadership, San Fransisco, Oxpord Josey-Bass Publisher.
- Tika ,H. Moh. Pabundu, 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Jakarta, BumiAksara.