

STRATEGI LINGKUNGAN BERBASIS MODAL INTELEKTUAL

Sugito Efendi¹

Eddy Guridno²

^{1,2}Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Nasional

sugito_efendi@yahoo.com

eddyguridno@yahoo.com

Abstract

Based on those statistical hypothesis testing result, the human resources management strategy and training would much influenced the level of employees commitment and competency in doing their tasks and responsibilities.. The higher the employees commitment and competency in serving their customer, and the higher the level of customer satisfaction consequently in these the intellectual capital. The level of intellectual capital would significantly influence the company performance, and then determining of the companies profitability.

Key words :*The Organization Environment and Their Implication to The Intellectual Capital.*

I. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki persaingan bebas sumberdaya yang paling bernilai bagi peningkatan daya saing adalah sumberdaya manusia, pengalaman negara Jerman dan Jepang yang dapat bangkit dari kehancuran akibat Perang Dunia II dalam keberhasilannya membangun SDM. Kedua negara tersebut tidak memiliki banyak sumber daya alam, yang mereka miliki hanya penduduk (orang). Oleh karena itu, mereka memilih untuk mengembangkan dan mengorganisasi sumber daya manusia sebagai upaya pengembangan ekonomi..

Persiapan menghadapinya para pelaku ekonomi harus bersiap diri untuk memasuki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang tinggi, bersaing produk-produk yang memiliki muatan kualitas yang baik (Randall dan Susan, 1999). Sebagaimana yang telah disepakati dalam kerangka AFTA, APEC, dan WTO, setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia.

PT Petro Kimia Gresik dalam pelaksanaan kebijakan telah mengambil suatu keputusan yang strategis, yaitu untuk pengelolaan SDM

pada tujuan-tujuan bisnis perusahaan, yaitu mengarahkan SDM pada orientasi fokus pelanggan, disamping itu, pekerja dituntut disamping kemampuannya untuk terlibat secara strategis juga harus memiliki pengetahuan bisnis perusahaan, tak terkecuali semua tingkatan manajer, kepala bagian dan kepala seksi diharapkan mempunyai pandangan-pandangan yang kreatif, dan bagaimana perusahaan dapat menjalin hubungan kepelanggan (*customerization*). Menempatkan konsumen sebagai prioritas utama, membawa suatu konsekuensi yang harus dipenuhi, yaitu produk yang dihasilkan harus bisa memenuhi keinginan konsumen (Dessler, 1997), keputusan produk ditentukan masukan-masukan, serta menjalin hubungan kemitraan antara SDM dengan konsumen.

Status *Persero*, perusahaan ini merupakan perusahaan induk yang terdiri dari dua belas perusahaan manufaktur. Agar kelangsungan hidup dapat dipertahankan, badan usaha ini dituntut untuk meningkatkan modal intelektual sehingga diharapkan menghasilkan kinerja yang tinggi. Berdasarkan keterangan dari perusahaan, ternyata dari duabelas perusahaan di lingkungan perusahaan tersebut telah diarahkan menerapkan sistem manajemen mutu terpadu dengan orientasi kepuasan pada pelanggan. Dengan dibentuk tim kerjasama terstruktur, diarahkan perubahan struktur organisasi yang fleksibilitas sesuai kebutuhan pelanggan, bahkan selalu melakukan pelatihan secara periodik, membentuk kelompok-kelompok atau tim kerja yang dikenal sebagai gugus kendali mutu.

Pelaksanaan merespons tuntutan pekerja dilakukan dengan melibatkan para manajer baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat menengah dan bawah seperti kepala bagian dan kepala seksi. Kebijakan untuk melibatkan para manajer tingkat menengah dan bawah, ini dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa para manajer pada tingkat yang lebih bawah umumnya mempunyai informasi yang lebih akurat daripada manajer ditingkat atas.

Pada tingkat kinerja perusahaan dari dua belas perusahaan ternyata hasilnya belum optimal dari target yang ditetapkan. Kinerja perusahaan yang berupa, perencanaan, kebijakan bisnis, koordinasi, evaluasi pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan kinerja manajer belum menyentuh nilai maksimum. Hal ini menandakan belum adanya kemampuan tercapainya target kinerja, pihak perusahaan itu sendiri berusaha untuk memaksimalkan tercapainya tujuan tersebut. Sedangkan hasil maksimal tergantung pula dari kemampuan perusahaan meraih modal intelektual, karena semakin tinggi modal intelektual semakin tinggi pula kemampuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Ashton,1996).

Memperhatikan permasalahan modal intelektual yang ada dalam perusahaan PT Petro Kimia Gresik, yang menjadi tema sentral penelitian ini, dirumuskan sebagai berikut :

“ Bagaimana pengaruh strategi berbasis lingkungan berorientasi fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi dan merespons tuntutan pekerja terhadap pelatihan yang dilakukan selama ini, dampaknya bagi modal intelektual “

1.2. Identifikasi Masalah

- (1). Sejauhmana pengaruh lingkungan organisasi meliputi fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi, merespons tuntutan pekerja berpengaruh terhadap pelatihan secara parsial maupun bersama-sama.
- (2). Sejauhmana pengaruh lingkungan organisasi meliputi fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi dan merespons tuntutan pekerja berpengaruh terhadap modal intelektual baik secara parsial maupun secara bersama-sama.
- (3). Sejauhmana pengaruh fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi, merespons tuntutan pekerja dan pelatihan terhadap modal intelektual baik secara parsial maupun bersama-sama.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian.

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran dan mengungkapkan data dengan memberikan informasi yang memadai tentang faktor-faktor mengungkapkan strategi manajemen orientasi sumber daya manusia dalam hubungannya dengan pelatihan serta pengaruhnya terhadap modal intelektual dan kinerja perusahaan.

1.3.2. Tujuan Penelitian.

Sesuai dengan hasil dari identifikasi masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- (1). Mempelajari pengaruh strategi berbasis lingkungan meliputi fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi merespons tuntutan pekerja terhadap pelatihan secara parsial maupun secara bersama-sama.
- (2). Mempelajari pengaruh strategi berbasis lingkungan meliputi fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi, merespons tuntutan pekerja terhadap modal intelektual. secara parsial maupun secara bersama-sama.
- (3). Mempelajari pengaruh fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi, merespons tuntutan pekerja dan pelatihan terhadap modal intelektual baik secara parsial maupun bersama-sama.

II. Kerangka Pemikiran, Premis dan Hipotesis

2.1. Kerangka Pemikiran.

Sebagai bahan perbandingan, dikemukakan model manajemen strategis oleh, bahwa manajemen strategis sebagai proses dimulai dari masukan strategis (*input strategic*), dengan memperhatikan aspek lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan (David, 2001). Kedua lingkungan ini mempengaruhi *intent* strategis dan misi strategis perusahaan. Proses kedua berhubungan dengan pelaksanaan strategis (*strategic actions*) yang terdiri dari formulasi strategis dan implementasi strategi. Proses terakhir atau ketiga berhubungan dengan *outcome* strategi (Hunger, 2001).

Berfokus pada pelanggan juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kunci keuntungan perusahaan adalah memahami dan memuaskan pelanggan, termasuk sasaran mereka dengan tawaran yang unggul (Kotler, 1994). Walker (1997) mendukung pendapat Kotler dengan menyatakan orientasi pada pelanggan berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja bisnis. Supaya bisa memenuhi pelanggan, pihak perusahaan harus bisa mengerti apa yang dibutuhkan para pelanggan, untuk itu perlu bagi perusahaan untuk penataan kembali pekerja dalam organisasi. Karena pada saat produk mengalami diferensiasi, tuntutan tugas mengalami suatu perubahan, dari struktur tugas pekerja, koordinasi, maupun tanggung jawab. Penataan kembali struktur untuk menyesuaikan lingkungan organisasi, dinamakan restrukturisasi organisasi.

Restrukturisasi organisasi adalah suatu bentuk perubahan tugas dan tanggung jawab unit, divisi, maupun departemen mengarah pembentukan tim kerja sama, bukan hanya sebatas pada formalitas pekerjaan tapi sudah menyentuh sikap dan perilaku individu, bagaimana sesuatu bisa berjalan (Randall dan Susan, 1999). Struktur jauh melebihi bagan organisasi, bagan organisasi menggambarkan hubungan pelaporan formal, tetapi tidak menunjukkan bagaimana segala sesuatu berjalan, siapa yang berpengaruh, dimana kekuasaan berada (Clark, 1999).

Inisiatif untuk merespons tuntutan angkatan kerja yang semakin beragam, untuk itu informasi SDM adalah sesuatu yang dibutuhkan dalam pengelolaan SDM. Penggunaan informasi dibagikan kepada orang-orang yang membutuhkan dan secara terus menerus melalui analisis dan kolaborasi – pengetahuan mempunyai manfaat yang besar sekali, dimulai tujuan strategis sampai pada proses bisnis, fungsional dan individu pekerja atau kepada pekerja yang sehingga mereka dapat bertindak sesegera mungkin (Gates, 1999). Pendapat itu juga disampaikan oleh Drucker (1995) organisasi berbasis informasi dalam membentuk tujuan umum, bisnis, dan tindakan diperlukan informasi, karena setiap individu pekerja membutuhkan

ketrampilan dan pengetahuan diarahkan pada kinerja individu, kelompok maupun perusahaan. Sikap orang yang ada dalam organisasi, terus menerus memikirkan informasi apa yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. .

Pelatihan merupakan perbaikan kinerja sumberdaya manusia dan menurut Rully-Indrawan (2002), perbaikan kinerja sumber daya manusia merupakan esensi dimensi proses internal dan dimensi proses merupakan bagian yang paling penting dalam membentuk dimensi tujuan organisasi. Perbaikan berkesinambungan bertujuan meningkatkan keseluruhan kinerja organisasi secara revolusioner melalui perbaikan efisiensi yang kecil tetapi secara terus menerus (Glad dan Becker, 1996).

Kompetensi dan komitmen individu/personal suatu persyaratan yang harus dimiliki dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya baik bertindak sebagai individu, kelompok, dan organisasi, sedangkan kompetensi manusia ada tiga dasar yaitu pengetahuan kognitif, konatif, afektif, untuk itu perlunya perhatian (Kraiger dan Ford,1993). Pengetahuan kognitif adalah kemampuan untuk menguasai informasi, cara mereka mengatur informasi dan strategi untuk menggunakan informasi, sedangkan konaktif adalah kemampuan hasil yang didasarkan keahlian meliputi pengembangan teknid an motor (Davis, 1994), dan afektif adalah pengembangan perubahan motivasi, sikap, atau nilai.

Modal intelektual merupakan aset yang tidak terlihat yang merupakan gabungan dari faktor manusia, proses dan pelanggan yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Dessler,1997). Modal maya dalam organisasi bersumber dari pengetahuan pekerja yang menjadi sumber untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam menjalankan usaha maupun untuk memilih, menggunakan serta mengembangkan teknologi perusahaan yang cenderung terus berkembang dan makin canggih di masa depan (Tjakraatmadja, 2002). Modal intelektual dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu modal manusia (*human capital*), dan modal struktural (*structural capital*). Human capital dapat diperoleh dari tiga sumber, yaitu kompetensi (*competence*), sikap (*attitude*), dan kecerdasan intelektual (*intellectual agility*). Sedangkan structural capital dapat diperoleh dari tiga sumber juga, yaitu hubungan, organisasi, dan pembaharuan serta pengembangan (Botis et al,1999).

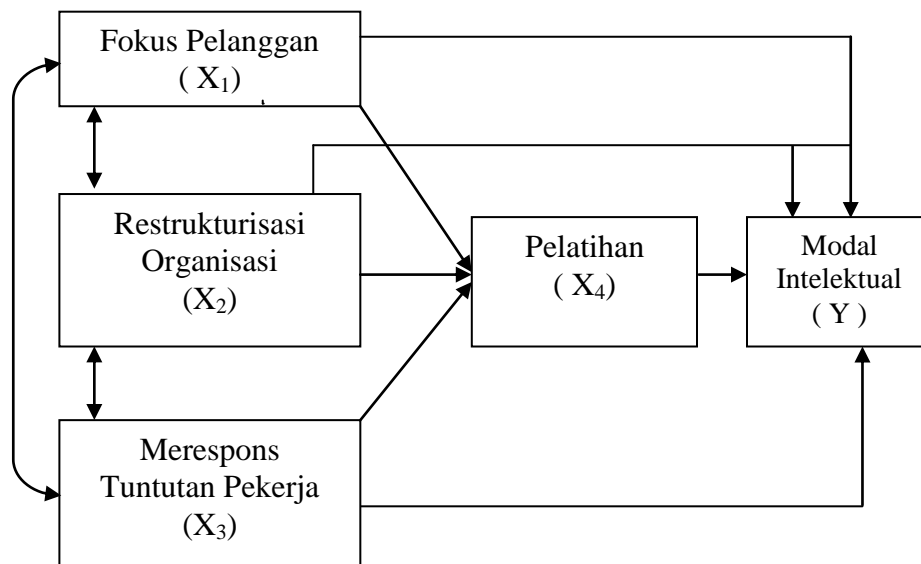
Modal intelektual bisa berupa komitmen dan kompetensi yang harus dimiliki sumber daya manusia yang dijabarkan dalam kinerjanya. Kinerja sumber daya manusia adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi pengaturan staf, negoisasi, perwakilan, representasi (Mahoney, et.al., dalam Indiantoro,1995). Menurut teori atribusi (*attribution theory*) kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan dasar, teori atribusi ini pertama kali dikemukakan oleh Fritz Heider (Luthans,

1995). Pendapat Hansen dan Moven (1997) menyatakan bahwa penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu keuangan dan non keuangan, penilaian dirancang untuk menyikapi aktifitas jika terjadi hambatan atas perbaikan yang akan dilakukan. Penilaian pusat kinerja aktivitas dibagi kedalam tiga dimensi, yaitu (1) efisiensi, (2) kualitas dan (3) waktu.

Dari penjelasan- penjelasan diatas dapat diringkas sebagai berikut:

- (1). Strategi berbasis lingkungan mencakup fokus pada pelanggan, restrukturisasi organisasi dan merespons tuntutan pekerja (Mondy, 1999). Strategi tersebut merupakan serangkaian sasaran organisasi yang kemudian mempengaruhi penentuan tindakan komprehensif untuk mencapai sasaran bagi organisasi (McKenna dan Beech, 2000).
- (2). Untuk merealisasi keputusan strategis lingkungan adalah beradaptasi bagi SDM nya, yaitu melalui upaya kemampuan modal intelektual ditingkatkan. Untuk peningkatannya melalui pengaruh langsung melalui strategi berbasis lingkungan berorientasi fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi, merespons tuntutan pekerja dan tak langsung melalui pelatihan (Randall dan Susan, 1999).
- (3). Dengan peningkatan modal intelektual yang dijabarkan dalam kinerja akan bisa menyongsong perubahan lingkungan organisasi (Harris,2000).

Dari ringkasan tersebut, dapat disusun suatu paradigma penelitian sebagai berikut, lihat Gambar 1.



Gambar 1. Paradigma Penelitian.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, secara keseluruhan kerangka berfikir atau paradikma penelitian seperti pada Gambar 1, terlihat bahwa strategi MSDM terdiri fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi, merespons tuntutan pekerja sebagai variabel bebas saling berkorelasi, selain berpengaruh secara langsung terhadap pelatihan dan modal intelektual, juga berpengaruh tidak langsung pada modal intelektual melalui pelatihan. Selanjutnya pelaksanaan pelatihan juga sebagai variabel bebas terhadap modal intelektual. Modal intelektual berpengaruh secara langsung pada kinerja perusahaan.

2.2. Premis

Premis adalah bentuk proses penalaran berdasarkan logika yang berusaha menghubungkan dua proposisi yang berlainan untuk menurunkan suatu kesimpulan (Badudu dan Zain,1994).

Premis 1.

Kekuatan basis lingkungan yang menyebabkan perubahan organisasi dari bisnis yang satu ke bisnis yang lainnya, karena sebagian besar perubahan melibatkan manusia dan akan mempengaruhi manusia, perubahan ini memiliki implikasi utama kepada pengelolaan SDM (Cascio, 1995; Robbins, 1996; Anthony, 1996; Mondy, 1999; Harris, 2000; Randall dan Susan, 1999; Dessler,1997).

Premis 2.

Organisasi bisnis jangka panjang, yang orientasi pada strategi berbasis lingkungan, perlu memahami tuntutan pelanggan (*Customer fokus*) dan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan perlu organisasi mengelola perubahan restrukturisasi (*Restructuring*), serta inisiatif merespons tuntutan pekerja. (Randall dan Susan, 1999; Mondy, 1999; Harris, 2000; Cascio, 1995, Hunger, et.al.,2001; Dessler, 1997).

Premis 3.

Sistem informasi adalah menjadi mitra strategis mengelola perubahan Organisasi. Sistem informasi membantu merespons tuntutan pekerja menentukan apa yang dibutuhkan oleh pekerja dan apa yang diperlukan dibutuhkan karyawan untuk peningkatan kemampuan (Randall dan Susan, 1999; Dessler, 1997; Gates, 1999; Scoot, 1997).

Premis 4.

Restrukturisasi organisasi menggabungkan kemampuan SDM dengan kondisi yang baru, berarti ada kolaborasi dari kemitraan antar manajer lini dan segenap karyawan melakukan kerjasama dibentuk suatu tim akan menghasilkan suatu sinergi (Randall dan

susan, 1999; Tenner et.al., 1992; Tjiptono dan Diana, 1995; Bank, 1992; Dessler, 1997).

Premis 5.

Merespons tuntutan pekerja keterlibatan semua bagian dalam proses pengambilan keputusan untuk menyusun anggaran (*Budget participate*). akan berdampak pada organisasi yaitu suatu peningkatan kinerja manajerial (Randall dan Susan, 1999; Brownell, 1982; Brownell dan McInnes, 1986; Indriantoro, 1995, Gul, 1995).

Premis 6

Pada tingkat managerial SDM menciptakan sistem informasi, yang menghubungkan kondisi tenaga kerja dengan tujuan bisnis jangka panjang, menetapkan pusat penilaian dan pengembangan dari manajemen non partisipatif ke manajemen partisipatif (Mahoney, et.al., 1963; Randall dan Susan, 1999; Kaplan dan Norton, 1996).

Premis 7.

Strategi manajemen sumber daya manusia, proses menghubungkan SDM kepada kebutuhan bisnis jangka panjang organisasi. Strategi merupakan suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu untuk menjamin pencapaian tujuan perusahaan, kebutuhan pelatihan adalah untuk memposisikan diri untuk memenuhi tuntutan nilai pelanggan (Anfuso, 1994; Randall dan Susan, 1999; Schneider, et.al., 1994; Hunger, 2001).

Premis 8.

Pelatihan SDM dituntut untuk mengetahui strategi bisnis perusahaan, apabila strategi berbeda, menggunakan pelatihan berbeda. Menyusun strategi baru dapat menciptakan kebutuhan langsung akan informasi, untuk pelatihan yang baru (Randall dan Susan, 1999; Harris, 2000; Dessler, 1997; Cascio, 1995)..

Premis 9.

Pelatihan SDM mampu memperbaiki perilaku yang memikirkan pengetahuan dan wawasan baru, dan meningkatkan kualitas intelektual serta mempunyai hubungan dengan kinerja manajerial (Randall dan Susan, 1999; Dumond, 1995; Garvin, 1993; Chenhall dan Morris, 1993).

Premis 10.

Strategi manajemen sumber daya manusia mempengaruhi kinerja SDM secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen dan kompetensi (Harris, 2000; Cascio, 1995; Mondy, 1999; Anthony, 1996; Dessler, 1997; Randall dan Susan, 1999; Horibe, 1997; Ulrich, 1997; Kaplan dan Norton, 1996).

2.3. Hipotesis.

Berdasarkan pada hal-hal yang telah dikemukakan pada latar belakang penelitian, kerangka pemikiran dan premis, yang menunjukkan berbagai keterkaitan antar variabel *eksogenus* dan *endogenus*. Oleh sebab itu, perlu, ditarik suatu konklusi dalam penelitian ini, dalam bentuk hipotesis.

Hipotesis 1.

Strategi berbasis lingkungan, meliputi fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi dan merespons tuntutan pekerja berpengaruh positif, secara parsial maupun bersama-sama terhadap pelatihan (Premis 1,2,3,6,7 dan 8).

Hipotesis 2

Strategi berbasis lingkungan meliputi fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi dan merespons tuntutan pekerja, berpengaruh positif, baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap modal intelektual (Premis 3,4, 9 dan 10).

Hipotesis 3.

Fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi, merespons tuntutan pekerja dan pelatihan berpengaruh positif, secara parsial maupun bersama-sama, terhadap modal intelektual (Premis 3,4, 6, 7, 9 dan 10).

III. Obyek dan Metode Penelitian.

Dipilihnya kelompok perusahaan tersebut didasarkan pada beberapa alasan: Alasan pertama karena kelompok perusahaan tersebut strategi MSDM orientasi fokus pada pelanggan. Untuk merealisasinya tersebut, menerapkan TQM atau manajemen mutu terpadu, dibentuk tim kerjasama, merespons tuntutan pekerja, penganggaran partisipasi. Alasan kedua, adalah karena kelompok perusahaan tersebut bentuk usahanya bersifat usaha dari hulu ke hilir, yaitu produk pupuk bahan baku pupuk produksi jasa tenaga kerja, penyediaan produk-produk petani dan produk-produk yang berbahan baku serta kegiatan-kegiatan penunjang seperti pergudangan, jasa kebersihan, transportasi dan sebagainya. Alasan ketiga, karena PT Petro Kimia Gresik (Persero) adalah masa transisi yang selama ini keberadaan dapat fasilitas dari pemerintah, mengarah perubahan ke arah orientasi pasar (*Market Orientation*).

Penelitian ini direalisasikan sebagai penelitian sensus dengan mengambil seluruh anggota populasi (12 perusahaan) responden, sedangkan bentuk penelitiannya deskriptif dan verifikatif. Responden dalam penelitian ini meliputi para, direksi, kepala komite ISO-9000, kepala bagian diklat, sumberdaya manusia, produksi, pemasaran, para kepala bagian dan kepala regu sebagai wakil para karyawan dari dua belas perusahaan.

IV. Simpulan

4.1. Simpulan

Beberapa kajian dan ulasan kesimpulan yang masih bersifat umum diatas, perlu ditarik suatu konklusi yang lebih khusus, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- (1). Hasil identifikasi dan analisis pertama di lingkungan organisasi mencerminkan karakteristik lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Lingkungan eksternal variabelnya adalah fokus pada pelanggan sedangkan lingkungan internal variabelnya restrukturisasi organisasi dan merespons tuntutan pekerja. Dari variabel-variabel tersebut ternyata mempengaruhi pelatihan. Sedangkan pelatihan diperlukan oleh pihak perusahaan untuk bisa merealisasikan dari keputusan strategis.
- (2). Hasil identifikasi dan analisis kedua lingkungan organisasi terdiri fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi dan merespons tuntutan pekerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap modal intelektual. Diantara beberapa variabel, fokus pelanggan yang dominan berpengaruh dalam membentuk modal intelektual dibandingkan variabel yang lain. Menunjukkan bahwa informasi dari pelanggan di dalam membentuk modal intelektual, semakin matangnya dan “*smart*” nya pelanggan memberikan inspirasi, kreatifitas, inovasi dan keahlian bagi pekerja.
- (3). Hasil identifikasi dan analisis ketiga dari faktor-faktor fokus pelanggan, restrukturisasi organisasi, merespons tuntutan pekerja dan pelatihan, berpengaruh secara parsial maupun bersama-sama terhadap modal intelektual. Variabel–variable lingkungan dan pelatihan diimplementasikan akan berpengaruh didalam membentuk modal intelektual, karena upaya pihak perusahaan dalam pengelolaan para pekerja dihadapkan suatu tantangan yang berbasis lingkungan, maka diharapkan informasi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan bias memenuhinya, akhirnya berdampak komitmen dan kompetensi pekerja. Hasil identifikasi modal intelektual pekerja, mengisyaratkan bahwa keberadaan intelektual dari pekerja didasari para pekerja dalam melaksanakan tugas dalam kesehariannya, seperti loyal pada perusahaan, hubungan dengan pelanggan, kerja sama dengan pekerja lain, pengalaman dalam berkelompok, kerja sama antar unit, komitmen merealisasikan keputusan startegis.

Daftar Pustaka

Buku-Buku:

- Anthony, P. William, 1996, *Strategic Human Resources Management*, Fifth Edition The Dryden Press, USA h. 125.
- Badudu, J.S. dan Sultan Muhammad Zein, 1994. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta : Inter Grafika, h. 1087.
- Bank, John, 1992, *The Essence of Total Quality Management*, First Edition, Series Editor, Adrian Buckley, Inch.,h. 38.
- Cascio, Wayne F. 1995, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Three Edition, USA,h. 122-135.
- Clark, Moira, 1997a, Modelling The impact of Customer –Employee Relationships on Customer Retention Rates in a Major UK retail Bank, *Management Decision*, 35/4, h..293-301.
- David, Fred R. 2001, *Concepts of Strategic Management*, 8th Edition , New Jersey : Prentice –Hall Inc.h. 5.
- Davis dan Gordon B, 1993, *Management Information Systems, Conceptual Foundations Structures and Developments*, McGraww Hill Kogakushka, Tokyo. h 125.
- Dessler Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resources Management*, Edisi Asli, Alih Bahasa oleh Benyamin Molan, Jakarta : Prenhallindo. h. 14, 15-17, 58-67.
- Glad, Ernest, dan Becker, Hugh, 1996, *Activity-Based Costing and Management*, Chichester : John Wiley & Sons Ltd., h.28,148.
- Hunger J. David and Wheelen Thomas L., 2001, *Manajemen Strategis*, Edisi Pertama, Diterjemahkan oleh Yulianto Agung S., Yogyakarta : Penerbit Andi, h. 2,9-16, 31.
- Mahoney, Thomas A Thomas J., Jerdee Dan Stephen J., Carrrol, 1963, *Development Managerial Performance a Research Approach*, Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing Co., h.79.

MondyNore and Premeaux, 1999, *Human Resources Management*, Second Edition, The Ryden Press, USA.,h. 222-232.

Robbins P.S., David, 1995, *Teori Organisasi, Struktur Desain, & Aplikasi*, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Edisi Ketiga, Jakarta: Penerbit Arcan, h. 136,226.

Scout, George M., 1997, *Principle of Management Information System*, Four Edition, McGraw-Hill Inc., h. 90.

Tenner, Arthur R. dan De Toro, Irving J., 1992, *Total Quality Management*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company. h.183.

Ulrich David, 1997, *Human Resources Champions*, Boston, Harvard Business School.

Majalah dan Jurnal:

Ashton, Chris, 1996, Rethinking HR Competences, *Management Development Review*. Vol. 9, No.5, h.16-21.

Becker G.S., 1994, *Human Capital*, National Bureau for Economic Research, New York, h. 124-35.

Brownell, Peter dan Morris McInnes, 1986, *Budgetary Participation Motivation and Managerial Performance*, The accounting Review, Vol. LXI, No.4, Oktober, h. 597.