

**PENYUSUNAN RENCANA PENERAPAN  
COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT  
UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN  
DI PT XYZ, MUARA BARU, JAKARTA UTARA**

Iis Diatin<sup>1</sup>, Suharno<sup>1</sup>, Evita Fathia Luthfina<sup>2</sup>

**Abstract**

Competency-Based Human Resource Management (CBHRM) is a new model of performance management which synchronized the business strategy and the human resources strategy in order to reach the goal of an organization. It is also one of the concepts to build the core competencies of a company to get their competitive advantages. This research analyzed the business strategy and the arrangement of CBHRM action plan in PT XYZ. Two methods were used to reach the goal of the research. The methods are SWOT analysis and Performance Improvement Planning (PIP). The result shows that PT XYZ could implement three alternative strategies as their grand strategies. The grand strategies are: (1) implementing the ISO system along with training and development, especially the training that related to the ISO system, for their employees, (2) pursuing continuous improvement and also (3) expanding their market share. Based on the analysis by using PIP method, PT XYZ has ten tactics to build their employees competencies in adopting the concepts of CBHRM. Several of the tactics are: (1) socializing vision and mission of the company, (2) arranging training and development, (3) tightening the supervision of the processes and products.

**PENDAHULUAN**

Pada akhir abad ke-20 perekonomian dunia dilanda perubahan yang bersifat fundamental dan terjadi di segala bidang. Perubahan tersebut terlihat sangat jelas di level ekonomi makro, baik dalam batasan yang bersifat regional ataupun global. Proses perubahan yang sangat cepat tersebut berlangsung pada skala global sehingga dinamakan globalisasi atau penduniaan, yang merupakan kecenderungan perkembangan yang mengubah pola dan sifat para pelaku, proses dan peristiwa ekonomi, bisnis, politik, sosial, dan budaya.

Indonesia adalah bagian dari dunia yang tidak bisa menutup dirinya dari pengaruh global. Kehadiran *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), sekarang tergabung dalam WTO, sedikitnya akan membuat pemerintah harus mengurangi proteksi ekonomi domestik dan memperlebar peluang bagi pihak asing untuk melakukan berbagai kegiatan ekonomi di Indonesia. Kondisi ini terlihat nyata dengan dikeluarkannya PP No 20/1994 mengenai peluang bagi pengusaha asing tersebut (Ancok 2002). Ini berarti pelaku ekonomi Indonesia harus meningkatkan kemampuan kompetitif mereka dalam membendung invasi pengusaha multinasional. Semakin meningkatnya persaingan di dunia bisnis membutuhkan suatu perubahan paradigma dalam pengelolaan kegiatan perusahaan. Oleh karenanya, diperlukan adanya suatu revitalisasi peran sumberdaya manusia (SDM) dalam kegiatan perusahaan.

Semakin pentingnya peranan SDM dalam keberhasilan perumusan dan implementasi strategi bisnis perusahaan menyebabkan perlu adanya integrasi antara strategi bisnis perusahaan dengan strategi SDM. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menghubungkan keduanya adalah *Competency-Based Human Resources Management* (CBHRM). Penelitian ini mencoba untuk menganalisis penyusunan rencana penerapan CBHRM dalam sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan udang beku, yaitu PT XYZ. Dalam penelitian ini, nama perusahaan yang sebenarnya sengaja disamarkan atas permintaan dari perusahaan. Penelitian ini pun menggunakan empat asumsi mendasar, yaitu:

- (1) PT XYZ membutuhkan strategi bisnis dalam rangka penyesuaian (*adjustment*) terhadap lingkungan bisnis yang berubah.
- (2) Peneliti berperan sebagai "konsultan" yang diminta untuk membuat saran mengenai perubahan perencanaan manajerial.

<sup>1</sup> Staf Pengajar Departemen Sosial Ekonomi Perikanan-Kelautan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, IPB

<sup>2</sup> Alumni Departemen Sosial Ekonomi Perikanan-Kelautan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, IPB

- (3) Penerapan konsep CBHRM di PT XYZ ini dianggap layak (*feasible*) secara ekonomi. Oleh karena itu, PT XYZ akan menerapkan konsep konsep CBHRM sebagai salah satu upaya untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.
- (4) PT XYZ memiliki modal yang cukup untuk menyelenggarakan berbagai program yang berkaitan dengan penerapan konsep CBHRM.

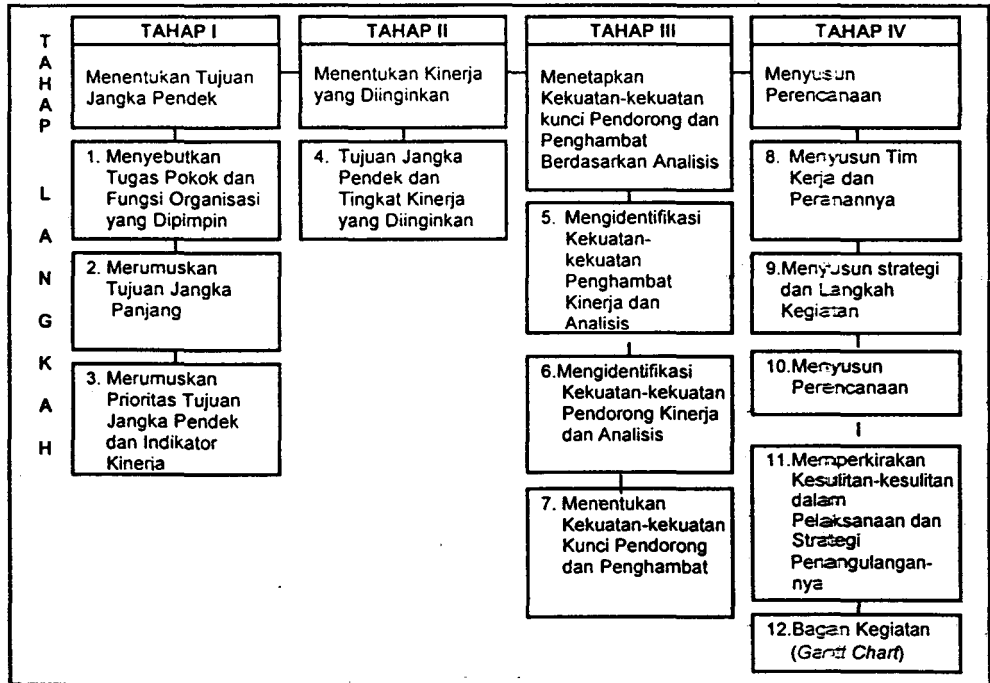
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh PT XYZ berdasarkan kajian manajemen yang dilakukan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menyusun rencana penerapan konsep *Competency-Based Human Resources Management* (CBHRM) dalam rangka mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan di PT XYZ.

### METODOLOGI

Berdasarkan karakteristik masalahnya, metode yang digunakan dalam penelitian ini tergolong ke dalam studi kasus dan lapangan dengan satuan kasusnya adalah PT XYZ yang berlokasi di Muara Baru, Jakarta Utara. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan pendekatan *Performance Improvement Planning* (PIP).

Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui strategi bisnis utama (*grand strategy*) yang diterapkan oleh PT XYZ. Menurut Dale (2003), analisis SWOT juga dapat digunakan untuk melakukan perencanaan sumberdaya manusia (SDM) mengingat SDM merupakan bagian dari kapabilitas organisasi yang dapat menjadi kekuatan atau bahkan kelemahan perusahaan untuk menghadapi berbagai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal.

Pendekatan *Performance Improvement Planning* (PIP) digunakan untuk membuat perencanaan penerapan konsep CBHRM yang dapat menopang strategi bisnis utama yang dihasilkan dari analisis SWOT. Hasil akhir dari pendekatan PIP ini adalah berupa bagan kegiatan (*gantt chart*). Ada empat tahap yang dijabarkan ke dalam 12 langkah yang harus dilalui untuk melakukan perencanaan dengan pendekatan PIP. Gambar 1 memperlihatkan informasi singkat mengenai tahapan-tahapan beserta langkah-langkah dalam pendekatan PIP.



Gambar 1. Bagan Tahap dan Langkah Perencanaan dengan Pendekatan PIP, Hardjito (1994)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

## Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan terlebih dahulu membuat matriks IFE dan EFE untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

A. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Tabel 1 memperlihatkan hasil dari matriks IFE PT XYZ. Berdasarkan matriks tersebut diperoleh total skor sebesar 2,872. Nilai tersebut menunjukkan posisi internal PT XYZ cukup kuat untuk mengantisipasi kelemahan internal yang ada.

Tabel 1. Analisis Faktor Strategi Internal PT XYZ, Tahun 2004

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai yang Dibobot (BobotxRating)
<b>KEKUATAN – STRENGTHS (S)</b>				
1	Memiliki pemimpin yang visioner	0,100	3,0	0,300
2	Menekankan teknologi tinggi dalam pengembangan produk	0,068	4,0	0,272
3	Memiliki unit <i>Research and Development</i> (R&D)	0,070	2,5	0,175
4	Telah memiliki sertifikat HACCP	0,071	4,0	0,284
5	Memiliki beberapa variasi produk	0,042	2,5	0,105
6	Memiliki sistem distribusi yang tepat waktu sesuai dengan target pasar yang dituju	0,062	3,0	0,186
7	Memiliki sistem pelayanan yang cukup baik	0,068	3,0	0,204
8	Menjalin hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku	0,064	3,5	0,224
9	Memiliki akses ke sumber permodalan	0,077	3,0	0,231
10	Memiliki lokasi pabrik yang cukup strategis	0,068	3,5	0,238
<b>KELEMAHAN – WEAKNESSES (W)</b>				
1	Belum adanya sosialisasi visi dan misi perusahaan kepada karyawan	0,051	2,0	0,102
2	Pengembangan karir kurang prospektif	0,041	2,0	0,082
3	Belum aktifnya kegiatan promosi untuk meningkatkan penjualan produk	0,065	2,5	0,163
4	Wilayah pemasaran yang masih terbatas	0,077	2,0	0,154
5	Belum memiliki merek global	0,076	2,0	0,152
	<b>Total</b>	<b>1,000</b>	<b>-</b>	<b>2,872</b>

Sumber: Data Primer 2004

B. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Kondisi faktor-faktor eksternal PT XYZ dilihat dari aspek peluang dan ancaman yang dihadapinya ditampilkan pada Tabel 2. Berdasarkan matriks EFE tersebut diperoleh jumlah nilai yang dibobot adalah sebesar 2,362. Nilai tersebut menunjukkan bahwa strategi perusahaan belum dapat memanfaatkan peluang secara optimal. Hal ini juga menandakan bahwa strategi perusahaan saat ini belum cukup efektif untuk meminimalkan atau menghindari pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal yang menghadang.

Tabel 2. Analisis Faktor Strategi Eksternal PT XYZ, Tahun 2004

No	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Nilai yang Dibobot (BobotxRating)
<b>PELUANG – OPPORTUNITIES (O)</b>				
1	Adanya pengaruh globalisasi melalui penurunan hambatan tarif/nontarif serta peningkatan akses produk domestik ke pasar internasional	0,075	3,5	0,263
2	Adanya peraturan yang mendorong peningkatan ekspor nonmigas	0,074	3,5	0,259
3	Pemintaan produk perikanan memiliki tren yang cenderung meningkat	0,087	4,0	0,348
4	Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya konsumsi makanan bergizi tinggi	0,074	3,0	0,222
5	Timbulnya berbagai penyakit seperti sapi gila, penyakit kuku dan mulut, <i>anthrax</i> serta flu burung	0,056	2,5	0,14
6	Adanya kemajuan teknologi di bidang IT yang dapat mendukung kelancaran sistem informasi bisnis	0,077	4,0	0,308
7	Melimpahnya SDM di Indonesia sehingga kebutuhan akan tenaga kerja dapat selalu terpenuhi	0,061	2,0	0,122
<b>ANCAMAN – THREATS (T)</b>				
1	Adanya liberalisasi perdagangan melalui penghapusan subsidi dan proteksi serta peningkatan akses produk asing ke pasar dalam negeri	0,093	1,0	0,093
2	Adanya persyaratan impor yang ketat dari negara pengimpor	0,099	2,0	0,198
3	Adanya ketidakstabilan politik, ekonomi, sosial, pertahanan dan keamanan	0,111	1,0	0,111
4	Masuknya pendatang baru	0,058	2,0	0,116
5	Semakin kuatnya posisi para pesaing	0,088	1,0	0,088
6	Beranekaragamnya produk pengganti	0,047	2,0	0,094
<b>Total</b>		<b>1,000</b>	<b>-</b>	<b>2,362</b>

Sumber: Data Primer-2004

### C. Matriks SWOT

Matriks SWOT PT XYZ diperlihatkan pada Tabel 3. Dari tabel tersebut terlihat bahwa terdapat 17 alternatif strategi yang meliputi strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*) dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*). Dengan menggunakan metode pembobotan terhadap tingkat kepentingan masing-masing alternatif strategi, maka didapatkan tiga alternatif strategi yang dijadikan strategi utama (*grand strategy*). Ketiga strategi tersebut dipilih menjadi strategi utama karena menempati ranking tiga besar. Dengan demikian, strategi utama PT XYZ adalah (1) mengimplementasikan sistem kualitas ISO dan disertai dengan berbagai pelatihan dan pengembangan karyawan khususnya yang berkaitan dengan sistem kualitas ISO, (2) menjalankan perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*), dan (3) perluasan pangsa pasar di luar negeri, khususnya negara-negara di Uni Eropa.

### Pendekatan PIP

Pendekatan PIP dalam penelitian ini digunakan dalam penyusunan rencana penerapan *Competency-Based Human Resources Management* (CBHRM) di PT XYZ yang dituangkan ke dalam bentuk program tahunan. Berikut adalah ringkasan hasil beberapa tahap dan langkah yang harus dilakukan dalam membuat perencanaan dengan menggunakan pendekatan PIP:

#### A. Menentukan Tujuan Jangka Pendek

Sebelum menentukan tujuan jangka pendek, perusahaan terlebih dahulu harus menentukan tujuan jangka panjang yang ingin dicapainya. Tujuan jangka panjang yang dimaksud adalah tujuan yang

diharapkan dapat dicapai dalam kurun waktu yang relatif lama, misalnya selama lima tahun. Dalam penelitian ini, tujuan jangka panjang yang telah dirumuskan ditujukan untuk tahun anggaran 2005 sampai dengan tahun 2009. Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai PT XYZ adalah sebagai berikut:

- (1) Membangun kompetensi inti perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan sumberdaya dan kapabilitas strategis yang dimiliki oleh perusahaan.
- (2) Menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan sehingga dapat menghasilkan profitabilitas yang tinggi bagi perusahaan.

Prioritas utama dalam tujuan jangka panjang adalah tujuan pertama, yaitu: "Membangun kompetensi inti perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan sumberdaya dan kapabilitas strategis yang dimiliki oleh perusahaan".

Tujuan jangka pendek yang ingin dicapai PT XYZ merupakan penjabaran dari tujuan jangka panjangnya. Tujuan jangka pendek (TUKADEK) yang dimaksud adalah tujuan yang diharapkan tercapai dalam kurun waktu  $\pm$  satu tahun. Tujuan jangka pendek PT XYZ dalam penelitian ini akan berlaku selama tahun 2005 (Januari – Desember 2005). Tujuan jangka pendek tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) Mempersiapkan SDM yang berkualitas dan memiliki kompetensi dalam rangka meraih sertifikat ISO 9000.
- (2) Melakukan dokumentasi sistem kualitas ISO 9000 sebagai usaha untuk mengimplementasikan sistem kualitas ISO 9000.
- (3) Menerapkan suatu sistem teknologi informasi yang canggih dan modern untuk mendukung kelancaran semua kegiatan perusahaan khususnya yang berkaitan dengan kearsipan dan pemasaran.
- (4) Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melayani semua pihak yang terlibat para pelanggan.

Prioritas terhadap keempat tujuan jangka pendek tersebut akan difokuskan pada tujuan "Mempersiapkan SDM yang berkualitas dan memiliki kompetensi dalam rangka meraih sertifikat ISO 9000" sebagaimana tercantum pada butir pertama. Dari tujuan jangka pendek yang diprioritaskan tersebut, keberhasilan pencapaiannya dapat dilihat dari beberapa indikator kinerjanya. Indikator-indikator kinerja yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- (a) Tingkat pemasaran dan riset pasar.
- (b) Tingkat pengembangan produk.
- (c) Tingkat perencanaan dan pengembangan proses.
- (d) Tingkat pemahaman efektivitas dan efisiensi kerja.
- (e) Tingkat pemahaman kerjasama tim.
- (f) Tingkat kualitas pengepakan dan penyimpanan.
- (g) Tingkat *customer service*.

Tabel 3. Diagram Matriks SWOT PT XYZ, Tahun 2004

<p style="text-align: center;">INTERVAL</p> <p style="text-align: center;">EKSPANSI</p>	<p style="text-align: center;">KEKUATAN (STRENGTHS (S))</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki kemampuan finansial yang baik</li> <li>2. Menganalisis teknologi yang ada dalam pengembangan produk</li> <li>3. Memiliki unit Research and Development (R&amp;D)</li> <li>4. Telah memiliki sertifikat ISO 9000</li> <li>5. Memiliki beberapa variasi produk</li> <li>6. Memiliki sistem distribusi yang cepat untuk sesuai dengan target pasar yang dituju</li> <li>7. Memiliki sistem pelayanan yang cukup baik</li> <li>8. Menjalin hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku</li> <li>9. Memiliki akses ke sumber permodalan</li> <li>10. Memiliki lokasi pabrik yang cukup strategis</li> </ol>	<p style="text-align: center;">KELEMAHAN (WEAKNESSES (W))</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum terdapat spesialisasi yang dapat meningkatkan kapabilitas karyawan</li> <li>2. Belum membangun karir kurang profesional</li> <li>3. Belum adanya kegiatan promosi untuk meningkatkan penjualan produk</li> <li>4. Belum ada pemasaran yang masih tradisional</li> <li>5. Belum memiliki merek global</li> </ol>
---	--	---

Lanjutan Tabel 3

E	I	S	K
<p><b>PELUANG – OPPORTUNITIES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya pengaruh globalisasi melalui penurunan hambatan tarif/nontarif serta peningkatan akses produk domestik ke pasar internasional</li> <li>Adanya peraturan yang mendorong peningkatan ekspor nonmigas</li> <li>Permintaan produk perikanan memiliki tren yang cenderung meningkat</li> <li>Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya konsumsi makanan bergizi tinggi</li> <li>Timbulnya berbagai penyakit seperti sapi gila, penyakit kuku dan mulut, anthrax serta flu burung</li> <li>Adanya kemajuan teknologi di bidang IT yang dapat mendukung kelancaran sistem informasi bisnis</li> <li>Melimpahnya SDM di Indonesia sehingga kebutuhan akan tenaga kerja dapat selalu terpenuhi</li> </ol>		<p><b>STRATEGI SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Strategi SO<sub>1</sub> (S2, S3, S4, O2, O3, O4, O5, O6) Menjalankan <i>continuous improvement</i></li> <li>Strategi SO<sub>2</sub> (S7, S8, S9, O3) Menjalin kerjasama yang lebih erat dengan para <i>stakeholders</i> perikanan, baik pemerintah, nelayan dan petani tambak, pemasok, pemberi modal serta pelanggan</li> <li>Strategi SO<sub>3</sub> (S1, S4, S6, S7, O1, O2, O3, O6) Mengimplementasikan sistem kualitas ISO dan disertai dengan berbagai pelatihan dan pengembangan karyawan khususnya yang berkaitan dengan sistem kualitas ISO</li> <li>Strategi SO<sub>4</sub> (S5, S9, S10, O7) Meningkatkan kapasitas produksi</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Strategi WC<sub>1</sub> (W1, O1) Mensosialisasikan visi dan misi kepada karyawan</li> <li>Strategi WO<sub>2</sub> (W3, W4, O6) Memanfaatkan internet sebagai salah satu media promosi yang efektif</li> <li>Strategi WO<sub>3</sub> (W3, W4, O1, O2, O3, O4, O5) Perluasan pangsa pasar di luar negeri, khususnya Uni Eropa</li> <li>Strategi WO<sub>4</sub> (W5, O1, O6) Menciptakan merek global (<i>global brand</i>)</li> <li>Strategi WO5 (W2, O7) Membuat sistem <i>reward and punishment</i> untuk meningkatkan motivasi kerja</li> </ol>
<p><b>ANCAMAN – THREATS (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya liberalisasi perdagangan melalui penghapusan subsidi dan proteksi serta peningkatan akses produk asing ke pasar dalam negeri</li> <li>Adanya persyaratan ekspor yang ketat dari negara pengimpor</li> <li>Adanya ketidakstabilan politik, ekonomi, sosial, pertahanan dan keamanan</li> <li>Masuknya pendatang baru</li> <li>Semakin kuatnya posisi para pesaing</li> <li>Beranekaragamnya produk pengganti</li> </ol>		<p><b>STRATEGI ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Strategi ST<sub>1</sub> (S6, S8, S9, S10, T1, T3) Melakukan <i>cost effective</i></li> <li>Strategi ST<sub>2</sub> (S3, S4, T2) Melakukan pengawasan mutu yang ketat baik terhadap bahan baku maupun produk yang dihasilkan</li> <li>Strategi ST<sub>3</sub> (S1, S3, S5, T2) Mengaktifkan unit laboratorium (R&amp;D)</li> <li>Strategi ST<sub>4</sub> (S2, S3, S9, T1, T4) Melakukan strategi diversifikasi produk untuk mengatasi munculnya pesaing baru</li> <li>Strategi ST<sub>5</sub> (S2, S3, S7, T1, T5, T6) Melakukan strategi diferensiasi untuk mensiasati kekuatan posisi pesaing</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Strategi WT<sub>1</sub> (W1, T1, T4, T5) Meningkatkan kualitas SDM dan membentuk <i>corporate culture</i> yang kondusif serta berorientasi pada kepuasan pelanggan</li> <li>Strategi WT<sub>2</sub> (W2, T5) Menciptakan jalur pengembangan karir yang prospektif bagi karyawan</li> <li>Strategi WT<sub>3</sub> (W3, W4, W5, T2, T3) Membuat usulan kepada pemerintah melalui KADIN agar meningkatkan hubungan kerjasama dengan negara-negara Uni Eropa</li> </ol>

Sumber: Data Primer 2004

**B. Menentukan Kinerja yang Diinginkan**

Tingkat kinerja yang diinginkan setelah 12 bulan pelaksanaan usaha peningkatan kinerja diperlihatkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Tujuan Jangka Pendek (TUKADEK), Indikator Kinerja Sekarang dan Kinerja yang Diinginkan

TUJUAN JANGKA PENDEK (TUKADEK)	INDIKATOR KINERJA	SATUAN UKURAN	TINGKAT KINERJA SEKARANG	TINGKAT KINERJA YANG DIINGINKAN			
				3 bulan	6 bulan	9 bulan	12 bulan
Mempersiapkan SDM yang berkualitas dan memiliki kompetensi dalam rangka meraih sertifikat ISO 9000	1. Tingkat pemasaran dan riset pasar	%	25	30	35	40	45
	2. Tingkat pengembangan produk	%	10	15	20	25	30
	3. Tingkat perencanaan dan pengembangan proses	%	60	61	62	63	64
	4. Tingkat pemahaman efektivitas dan efisiensi kerja (Sikap Kerja 5 S)	%	20	25	30	35	40
	5. Tingkat pemahaman kerjasama tim	%	10	15	20	25	30
	6. Tingkat kualitas pengepakan dan penyimpanan	%	70	75	80	85	90
	7. Tingkat <i>customer service</i>	%	60	65	70	75	80

Sumber: Data Primer 2004

### C. Menetapkan Kekuatan-kekuatan Kunci Pendorong dan Penghambat Berdasarkan Analisis

Tahap ini diawali dengan melakukan identifikasi dan analisis kekuatan-kekuatan penghambat kemudian kekuatan-kekuatan pendorong. Langkah terakhir dalam tahap ini adalah menentukan kekuatan-kekuatan kunci pendorong dan penghambat.

Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis, maka didapatkan nilai pembobotan dampak relatif dan mudahnya pemecahan dari masing-masing kekuatan penghambat seperti diperlihatkan pada Tabel 5. Merujuk pada Tabel 5, kekuatan penghambat pertama (H1) merupakan kekuatan penghambat yang memiliki dampak relatif yang sangat kuat namun sangat mudah dipecahkan. Tabel 6 meringkas informasi mengenai hasil dari pembobotan yang dilakukan terhadap kekuatan pendorong.

Tabel 5. Kekuatan Penghambat, Dampak Relatif dan Mudahnya Pemecahan

NO.	HAMBATAN	DAMPAK TERHADAP TUKADEK	MUDAHNYA PEMECAHAN
H1	Belum adanya sosialisasi visi dan misi kepada seluruh karyawan	5	5
H2	Belum ada karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan tentang ISO 9000	4	2

Lanjutan Tabel 5

NO.	HAMBATAN	DAMPAK TERHADAP TUKADEK	MUDAHNYA PEMECAHAN
H3	Pengembangan produk belum optimal	4	2
H4	Masih lemahnya cara kerja dalam tim	3	3
H5	Bekerja masih kurang efektif dan efisien	3	3
H6	Desain kemasan belum optimal	4	3
H7	Penjualan dan distribusi belum optimal	2	2
H8	Belum optimalnya <i>costumer service</i>	4	4

Sumber: Data Primer 2004

Tabel 6. Kekuatan Pendorong, Dampak Relatif dan Tingkat Kendali

NO.	PENDORONG	DAMPAK TERHADAP TUKADEK	TINGKAT KENDALI
D1	Adanya komitmen dari pimpinan	5	3
D2	Iklim kerja yang cukup kondusif	3	3
D3	Telah menerapkan sistem kualitas HACCP	4	4
D4	Sarana dan prasarana cukup baik	4	5
D5	Keinginan karyawan untuk belajar cukup besar	4	3
D5	Tuntutan pelanggan terhadap kualitas semakin tinggi	3	1
D7	Disiplin kerja yang tinggi	4	4
D8	Perkembangan teknologi yang cepat	4	1

Sumber: Data Primer 2004

Tingkat kinerja yang ada merupakan jumlah dari kekuatan yang bekerja, baik yang mendorong maupun menghambat. Penentuan kekuatan-kekuatan kunci pendorong dan penghambat dilakukan dengan menentukan nilai dampak, pemecahan atau tingkat kendali, tingkat kekuatan relatif, tingkat keterkaitan serta diskusi dalam menentukan prioritas kekuatan kunci. Tabel 5 dan 6 telah memperlihatkan nilai-nilai dampak, pemecahan atau tingkat kendali dari masing-masing kekuatan pendorong ataupun penghambat. Tabel 7 berikut memperlihatkan tingkat kekuatan relatif dari masing-masing kekuatan pendorong dan penghambat.

Tabel 7. Tingkat Kekuatan Relatif Pendorong dan Penghambat

NO.	KEKUATAN PENDORONG	TINGKAT KEKUATAN RELATIF	NO.	KEKUATAN PENGHAMBAT	TINGKAT KEKUATAN RELATIF
D1	Adanya komitmen dari pimpinan	5	H1	Belum ada sosialisasi visi dan misi	5
D2	Iklim kerja yang cukup kondusif	3	H2	Belum ada karyawan yang mengikuti diklat tentang ISO 9000	4
D3	Telah menerapkan manajemen terpadu HACCP	4	H3	Pengembangan produk belum optimal	4
D4	Sarana dan prasarana cukup baik	4	H4	Masih lemahnya cara kerja dalam tim	3

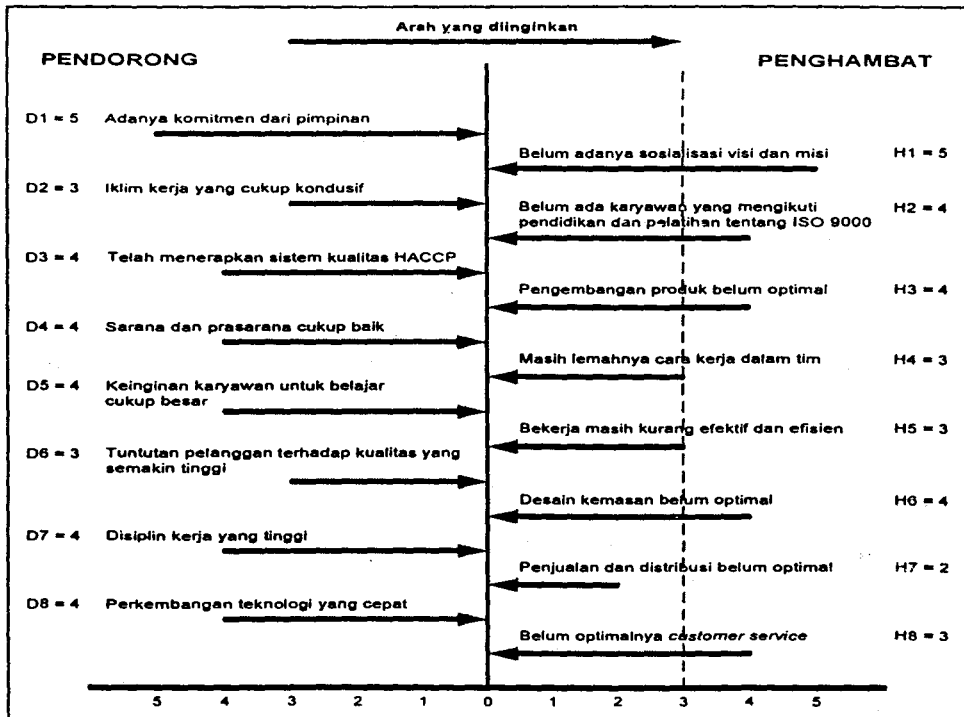


Lanjutan Tabel 7

NO.	KEKUATAN PENDORONG	TINGKAT KEKUATAN RELATIF	NO.	KEKUATAN PENGHAMBAT	TINGKAT KEKUATAN RELATIF
D5	Keinginan karyawan untuk belajar cukup besar	4	H5	Bekerja masih kurang efektif dan efisien	3
D5	Tuntutan pelanggan terhadap kualitas semakin tinggi	3	H6	Desain kemasan belum optimal	4
D7	Disiplin kerja yang tinggi	4	H7	Penjualan dan distribusi belum optimal	2
D8	Perkembangan teknologi yang cepat	4	H8	Belum optimalnya <i>costumer service</i>	4

Sumber: Data Primer 2004

Hasil penilaian tingkat kekuatan relatif yang diperlihatkan pada Tabel 7 dapat divisualisasikan ke dalam bentuk sebuah diagram. Gambar 2 menunjukkan diagram medan kekuatan (*Field Force Analysis*) sebagai hasil dari penentuan kekuatan-kekuatan kunci pendorong dan penghambat. Skala pada diagram medan kekuatan menggunakan skala lima angka sesuai dengan nilai tingkat kekuatan dari masing-masing kekuatan pendorong dan penghambat. Garis lurus vertikal (sumbu y) menunjukkan keadaan kinerja sekarang, sedangkan garis lurus horizontal (sumbu x) menunjukkan skala tingkat kekuatan relatif masing-masing kekuatan.



Gambar 2. Diagram Medan Kekuatan

Arah panah dalam diagram mewakili setiap jenis kekuatan baik kekuatan pendorong maupun penghambat. Jika anak panah mengarah ke kanan sumbu y, maka anak panah tersebut mewakili faktor kekuatan pendorong. Sebaliknya, anak panah yang mengarah ke kiri sumbu y mewakili faktor kekuatan penghambat. Panjang anak panah mewakili besarnya tingkat kekuatan relatif pendorong ataupun penghambat.

Merujuk pada Gambar 2, kekuatan relatif pendorong lebih besar daripada kekuatan relatif penghambat (diperlihatkan oleh garis putus-putus pada kuadran satu). Garis putus-putus tersebut menggambarkan kekuatan relatif pendorong lebih kuat dalam mempengaruhi usaha peningkatan kinerja sebesar tiga poin. Dengan demikian, PT XYZ mempunyai peluang yang cukup besar untuk mencapai keberhasilan dalam meningkatkan kinerja perusahaannya.

Setelah menentukan tingkat kekuatan relatif, hal berikutnya dalam penentuan kekuatan kunci pendorong dan penghambat adalah menentukan tingkat keterkaitan antar kekuatan. Tingkat keterkaitan antar kekuatan ini dituangkan ke dalam bentuk matriks silang seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 3. Nilai jumlah keterkaitan dari masing-masing kekuatan pendorong dan penghambat inilah yang nantinya akan dipertimbangkan dalam penentuan kekuatan kunci.

	D1																		
	5	D2																	
	3	1	D3																
	3	3	5	D4															
	1	3	1	3	D5														
	0	0	5	3	0	D6													
	3	5	5	3	3	3	D7												
	0	0	5	5	3	3	0	D8											
	5	3	3	1	3	3	3	0	H1										
	5	1	3	3	3	3	1	1	3	H2									
	3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	H3								
	3	5	1	3	3	1	3	0	3	3	3	H4							
	1	5	3	3	1	1	3	1	3	3	1	3	H5						
	3	1	1	3	0	3	1	3	1	1	3	1	1	H6					
	3	3	3	3	0	3	1	3	3	1	3	3	3	3	H7				
	3	5	3	3	1	3	3	3	1	3	0	3	1	1	3	H8			
Y1																			
Y2																			

Gambar 3. Matriks Silang Keterkaitan Antar Kekuatan

Keseluruhan proses dalam menentukan kekuatan kunci pendorong dan penghambat diringkas pada Tabel 8. Beberapa hal yang menjadi pertimbangan dalam penentuan kekuatan kunci adalah sebagai berikut:

- (a) Kekuatan penghambat atau pendorong yang dapat dipilih sebagai kekuatan kunci adalah kekuatan yang memiliki "tingkat kekuatan relatif" besar.
- (b) Apabila tingkat kekuatan relatif sama, maka untuk menentukan urutan kekuatan kunci dipilih kekuatan yang memiliki nilai "keterkaitan" lebih besar.
- (c) Apabila nilai keterkaitannya sama, maka untuk menentukan urutan kekuatan kunci dipilih yang nilai "mudahnya pemecahan" (bagi kekuatan penghambat) atau "tingkat kendali" (bagi kekuatan pendorong) lebih besar.

- (d) Apabila nilai mudahnya pemecahan atau tingkat kendali adalah sama, maka untuk menentukan urutan kekuatan kunci dipilih kekuatan yang memiliki nilai "dampak" terbesar.
- (e) Apabila dampaknya juga sama besar, maka pemilihan urutan kekuatan kunci diserahkan pada pertimbangan dari penyusun program (peneliti).

Berdasarkan Tabel 8, maka kekuatan-kekuatan penghambat dan pendorong yang menjadi kekuatan-kekuatan kunci adalah sebagai berikut:

- (1) Adanya komitmen dari pimpinan.
- (2) Telah menerapkan sistem kualitas HACCP.
- (3) Sarana dan prasarana kerja cukup baik.
- (4) Belum adanya sosialisasi visi dan misi kepada seluruh karyawan.
- (5) Belum optimalnya *customer service*.
- (6) Belum adanya karyawan yang mengikuti diklat (pendidikan dan latihan) tentang ISO 9000.

Tabel 8. Proses Pemilihan Kekuatan Kunci

NO	KEKUATAN	DAMPAK	PEME- CAHAN	TINGKAT KENDALI	TINGKAT KEKUATAN RELATIF	TINGKAT KETER- KAITAN	HASIL DISKUSI MENENTUKAN PRIORITAS KEKUATAN KUNCI
D1	Adanya komitmen dari pimpinan	5	-	3	5	41	I
D2	Iklim kerja yang cukup kondusif	3	-	3	3	36	VII
D3	Telah menerapkan sistem kualitas HACCP	4	-	4	4	41	II
D4	Sarana dan prasarana cukup baik	4	-	5	4	36	III
D5	Keinginan karyawan untuk belajar cukup besar	4	-	3	4	18	IV
D6	Tuntutan pelanggan terhadap kualitas semakin tinggi	3	-	1	3	26	VIII
D7	Disiplin kerja yang tinggi	4	-	4	4	16	V
D8	Perkembangan teknologi yang cepat	4	-	1	4	14	VI
H1	Belum adanya sosialisasi visi dan misi kepada seluruh karyawan	5	5	-	5	17	I
H2	Belum adanya karyawan yang mengikuti diklat tentang ISO 9000	4	2	-	4	14	III

Lanjutan Tabel 8

NO	KEKUATAN	DAMPAK	PEME-CAHAN	TINGKAT KENDALI	TINGKAT KEKUATAN RELATIF	TINGKAT KETER-KAITAN	HASIL DISKUSI MENENTUKAN PRIORITAS KEKUATAN KUNCI
H3	Pengembang-an produk belum maksimal	4	2	-	4	10	IV
H4	Masih lemahnya cara kerja tim	3	3	-	3	10	VI
H5	Bekerja masih kurang efektif dan efisien	3	3	-	3	5	VII
H6	Desain kemasan belum optimal	4	3	-	4	4	V
H7	Penjualan dan distribusi belum optimal	2	2	-	2	3	VIII
H8	Belum optimalnya <i>costumer service</i>	4	4	-	4	36	II

Sumber: Data Primer 2004

Setelah mengetahui kekuatan kunci, selanjutnya diperlukan penciptaan ide-ide strategis untuk menyusun taktik pelaksanaan yang akan menunjang strategi yang telah dirumuskan sebelumnya melalui analisis SWOT. Taktik yang disusun ini akan diupayakan untuk dapat memperkecil kekuatan penghambat kunci sekaligus memperbesar kekuatan pendorong kunci. Pada Tabel 9 disajikan taktik yang telah disusun untuk mencapai tingkat-tingkat kinerja yang diinginkan sesuai dengan rumusan tujuan jangka panjang, TUKADEK dan prioritasnya berikut indikator kinerja yang digunakan.

Tabel 9. Ide Penyusunan Taktik

NO	KODE	KEKUATAN PENGHAMBAT DAN PENDORONG KUNCI	TAKTIK
1	D1	Adanya komitmen dari pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengupayakan adanya laporan kegiatan mengenai usaha peningkatan kinerja yang akan diprogramkan selama tahun 2005 secara <i>up to date</i> serta tepat waktu</li> <li>2. Membuat rencana pelatihan yang menunjang penerapan CBHRM</li> </ol>
2	D3	Telah menerapkan sistem kualitas HACCP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperketat pengawasan terhadap kualitas proses produksi dan produk yang dihasilkannya</li> <li>2. Mendokumentasikan kegiatan sistem kualitas yang ada untuk memenuhi persyaratan sertifikasi sistem kualitas ISO 9000</li> </ol>

Lanjutan Tabel 9

NO	KODE	KEKUATAN PENGHAMBAT DAN PENDORONG KUNCI	TAKTIK
3	D4	Sarana dan prasarana kerja cukup baik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan pemeliharaan serta perbaikan sarana dan prasarana kerja secara kontinu sesuai prinsip 5 S (<i>seiri, seiton, seiso, seiketsu, dan shitsuke</i>)</li> <li>2. Meningkatkan sarana dan prasarana kerja</li> </ol>
4	H1	Belum adanya sosialisasi visi dan misi perusahaan kepada seluruh karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mensosialisasikan visi dan misi perusahaan kepada seluruh karyawan</li> </ol>
5	H8	Belum optimalnya <i>customer service</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengikutsertakan karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan pelayanan prima terhadap pelanggan</li> </ol>
6	H2	Belum adanya karyawan yang mengikuti diklat tentang ISO 9000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengadakan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan sistem kualitas di tempat kerja (<i>on the job training</i>)</li> <li>2. Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan sistem kualitas yang diselenggarakan oleh pihak di luar perusahaan (<i>outsourcing</i>)</li> </ol>

#### D. Menyusun Perencanaan

Pada tahap ini, yang harus dilakukan diantaranya adalah menyusun tim kerja beserta jadwal pelaksanaan program kegiatan yang akan dilaksanakan selama satu tahun usaha peningkatan kinerja. Susunan tim kerja dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja di PT XYZ adalah sebagai berikut:

- (a) Penanggung Jawab : Direktur Utama PT XYZ  
 (b) Ketua : Asisten Direksi PT XYZ  
 (c) Sekretaris : Kepala Bagian Umum dan Personalia  
 (d) Anggota : - Kepala Unit Umum  
                   - Staf Personalia

Jadwal pelaksanaan program kegiatan PT XYZ selama satu tahun terangkum pada Tabel 10. Ringkasan dari rencana kegiatan terkoordinasi dituangkan ke dalam bentuk bagan kegiatan (*gant chart*).

Tabel 10. Rencana Kegiatan Terkoordinasi Tahun 2005

NO	KO-DE	KEKUATAN KUNCI	TAKTIK	LANGKAH KEGIATAN	PENANGGUNG JAWAB	JADWAL WAKTU
I	II	III	IV	V	VI	VII
1	D1	Adanya komitmen dari pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengupayakan adanya laporan kegiatan mengenai usaha peningkatan kinerja yang akan diprogramkan selama tahun 2005 secara <i>up to date</i> serta tepat waktu</li> <li>2. Membuat rencana pelatihan yang menunjang penerapan CBHRM</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat laporan kegiatan bulanan</li> <li>2. Membuat laporan kegiatan triwulan</li> <li>3. Membuat laporan kegiatan tahunan</li> <li>4. Menyusun program pelatihan untuk tahun 2005</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Bagian Umum dan Personalia</li> <li>2. Kepala Bagian Umum dan Personalia</li> <li>3. Kepala Bagian Umum dan Personalia</li> <li>4. Kepala Bagian Umum dan Personalia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mg<sup>1</sup> IV dan Mg I setiap bulan</li> <li>2. Mg IV dan Mg I setiap triwulan</li> <li>3. Mg IV Desember 2005</li> <li>4. Mg I – II Januari 2005</li> </ol>
2	D3	Telah menerapkan sistem kualitas HACCP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperketat pengawasan terhadap kualitas proses produksi dan produk yang dihasilkan</li> <li>2. Mendokumentasikan kegiatan sistem kualitas yang ada untuk memenuhi persyaratan sertifikasi sistem kualitas ISO 9000</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan <i>quality assurance</i> pada tiap tahap proses produksi</li> <li>2. Menyimpan serta memelihara segala dokumen yang berkaitan dengan sistem kualitas yang sudah diterapkan sehingga dapat dipergunakan untuk memenuhi persyaratan sistem kualitas ISO 9000</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asisten Direksi</li> <li>2. Kepala Bagian Umum dan Personalia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sepanjang tahun 2005</li> <li>2. Sepanjang tahun 2005</li> </ol>

<sup>1</sup> Mg merupakan singkatan dari kata "minggu".

Lanjutan Tabel 10

NO	KO-DE	KEKUATAN KUNCI	TAKTIK	LANGKAH KEGIATAN	PENANGGUNG JAWAB	JADWAL WAKTU
I	II	III	IV	V	VI	VII
3	D4	Sarana dan prasarana kerja cukup baik	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pemeliharaan serta perbaikan sarana dan prasarana kerja secara kontinu sesuai prinsip 5 S (<i>seiri, seiton, seiso, seiketsu, dan shitsuke</i>)</li> <li>Meningkatkan sarana dan prasarana kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pemeliharaan terhadap sarana dan prasarana yang ada secara teratur dan kontinu</li> <li>Melakukan perbaikan-perbaikan terhadap sarana dan prasarana yang mengalami kerusakan dengan pertimbangan biaya yang matang</li> <li>Mengganti komputer dan printer yang sudah lama (tua)</li> <li>Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan atau kursus sistem informasi manajemen</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepala Mesin dan Pemeliharaan serta Kepala Bagian Umum dan Personalia</li> <li>Kepala Mesin dan Pemeliharaan serta Kepala Bagian Umum dan Personalia</li> <li>Kabag Umum dan Personalia</li> <li>Kabag Umum dan Personalia</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sepanjang tahun 2005</li> <li>Mg I setiap bulan</li> <li>Mg I – II Februari 2005</li> <li>Mg III Februari, Mei, Agustus, dan November 2005</li> </ol>

Untuk menerapkan CBHRM, ada beberapa hal yang harus dipersiapkan oleh PT XYZ. Satu hal yang cukup mendesak untuk dilakukan adalah membentuk bagian tersendiri bagi pengelolaan sumberdaya manusia. Hal ini menjadi penting karena pengelolaan sumberdaya manusia harus mendapat perhatian yang khusus mengingat sumberdaya manusia adalah aset perusahaan yang vital. Di samping itu diperlukan adanya suatu pelatihan dan pengembangan bagi karyawan untuk mempersiapkan individu-individu dalam perusahaan untuk menghadapi berbagai perubahan yang terjadi.

Peningkatan unit Laboratorium menjadi bagian riset dan pengembangan (*Research and Development - R&D*) pun menjadi cukup penting peranannya dalam rangka mengembangkan kompetensi individu yang ada untuk menjadi individu-individu yang kreatif dan inovatif sekaligus membentuk kompetensi inti perusahaan. Selain itu, perlu juga diciptakan budaya kerja yang kondusif sehingga akan mendukung proses "belajar" bagi setiap individu yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya budaya kerja yang kondusif, niscaya sumberdaya manusia yang ada dalam perusahaan akan merasa nyaman dan memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Keberhasilan penerapan konsep CBHRM akan ditentukan oleh keterlibatan semua pihak yang ada di perusahaan khususnya di tingkat eksekutif. Para eksekutif harus menyadari bahwasanya penerapan CBHRM merupakan salah satu bentuk investasi SDM dalam jangka panjang. Adopsi CBHRM ini memang membutuhkan biaya yang relatif besar. Sekalipun cukup sulit untuk menghitung besarnya pengembalian investasi pada sumberdaya manusia, tetapi perusahaan akan mendapat pemerolehan atau pendapatan (*return*) di masa depan. Seperti halnya yang disebutkan oleh Dale (2003), tidak melakukan pengembangan ataupun investasi SDM berarti telah menghilangkan banyak keterampilan yang akan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karenanya, dukungan eksekutif terhadap program peningkatan kinerja melalui penerapan konsep CBHRM ini sangat dibutuhkan. Tanpa adanya dukungan dari pimpinan yang duduk di tingkat eksekutif, maka semua usaha peningkatan kinerja tidak akan mencapai hasil yang maksimal.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh PT XYZ terdiri dari tiga alternatif strategi yang tergabung ke dalam strategi utama (*grand strategy*), yaitu:

- (1) Mengimplementasikan sistem kualitas ISO dan disertai dengan berbagai pelatihan dan pengembangan karyawan khususnya yang berkaitan dengan sistem kualitas ISO,
- (2) Menjalankan perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*), dan
- (3) Memperluas pangsa pasar di luar negeri, khususnya negara-negara di Eropa.

Dalam pelaksanaannya, strategi-strategi utama tersebut dituangkan ke dalam bentuk taktik perusahaan. Berikut adalah kesepuluh taktik yang akan digunakan PT XYZ dalam penerapan konsep CBHRM:

- (1) Mengupayakan adanya laporan kegiatan mengenai usaha peningkatan kinerja yang akan diprogramkan selama tahun 2005 secara *up to date* serta tepat waktu.
- (2) Membuat rencana pelatihan yang menunjang penerapan CBHRM.
- (3) Memperketat pengawasan terhadap kualitas proses produksi dan produk yang dihasilkan.
- (4) Mendokumentasikan kegiatan sistem kualitas yang ada untuk memenuhi persyaratan sertifikasi sistem kualitas ISO 9000.
- (5) Melakukan pemeliharaan serta perbaikan sarana dan prasarana kerja secara kontinu sesuai prinsip 5 S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu, dan shitsuke*).
- (6) Meningkatkan sarana dan prasarana kerja.
- (7) Mensosialisasikan visi dan misi perusahaan kepada seluruh karyawan.
- (8) Mengikutsertakan karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan pelayanan prima terhadap pelanggan.
- (9) Mengadakan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan sistem kualitas di tempat kerja (*on the job training*).
- (10) Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan sistem kualitas yang diselenggarakan oleh pihak di luar perusahaan (*outsourcing*).

Demi tercapainya tujuan dari penerapan konsep CBHRM di PT XYZ terdapat dua poin yang dapat disarankan, yaitu:

- (1) Diperlukan adanya pemisahan manajemen sumberdaya manusia dari bagian lainnya. Dengan demikian, pengelolaan sumberdaya manusia dalam perusahaan dapat menjadi lebih efektif dan efisien. Hal ini menjadi penting mengingat adanya rencana penerapan CBHRM di PT XYZ.
- (2) Laboratorium yang sudah ada hendaknya ditingkatkan dari unit menjadi bagian yang tersendiri menjadi bagian riset dan pengembangan (*research and development/R&D*) sehingga kegiatan-kegiatan riset dan pengembangan menjadi lebih optimal.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ancok D. 2002. Revitalisasi Sumber Daya Manusia dalam Era Perubahan. Di dalam: A Usmara, editor. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketiga. Yogyakarta: Amara Books. hlm 135-150.



- Dale M. 2003. *The Art of HRD: Meningkatkan Keterampilan Manajemen; Teknik-teknik Meningkatkan Pembelajaran dan Kinerja*. Ramelan, penerjemah. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer. Terjemahan dari: *Developing Management Skills: Techniques for Improving Learning and Performance*.
- Hardjito D. 1994. *Perencanaan dengan Pendekatan PIP (Performance Improvement Planning) dan Pemecahan Masalah*. Jakarta: Ghalia Indonesia.