
**PERANAN PERSAINGAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
PELAYANAN
(Resistensi Terhadap Transformasi Organisasional)**

*Nashrudin Setiawan ,SE.,MM
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNPAB*

Bab I PENDAHULUAN

Persaingan global yang makin intensif, teknologi yang berkembang pesat, pergeseran demografi, keadaan perekonomian yang fluktuatif, dan perubahan-perubahan dinamis lainnya telah memicu perubahan kondisi lingkungan di sekitar organisasi. Lingkungan bisnis telah mengalami perubahan, lingkungan yang mulanya stabil, dapat diprediksi, berubah menjadi lingkungan yang penuh ketidakpastian, kompleks dan cepat berubah.

Organisasi berdiri dan beroperasi di tengah – tengah lingkungan di sekitarnya, dan organisasi selalu berinteraksi dan dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya. Organisasi tidak dapat mengendalikan lingkungan di sekitarnya, sebaliknya organisasi harus selalu adaptif terhadap perubahan lingkungan di sekitarnya.

Menghadapi perubahan tersebut perusahaan harus meninggalkan kebijakan dan praktek manajemen yang sifatnya hirarki dan fungsional, dan bergeser pada praktek-praktek baru di bidang manajemen yang lebih fleksibel. Fleksibilitas, saat ini menjadi persyaratan penting bagi organisasi untuk lebih inovatif dan adaptif dalam merespon lingkungan yang cepat berubah.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus menjadi penggerak perubahan praktek manajemen dalam organisasi, karena MSDM yang mempunyai peran strategis dalam menyusun struktur organisasi, membangun budaya organisasi, menyusun struktur organisasi, membangun budaya organisasi, menyusun strategi staffing, menyusun program pelatihan dan pengembangan, menyusun program pelatihan dan pengembangan karyawan. Ada tiga alasan yang menyebabkan Manajemen Sumber Daya Manusia harus menjadi pelopor transformasi organisasional adalah sebagai berikut : Persaingan yang makin intensif menuntut organisasi untuk dapat menurunkan biaya.

Penurunan biaya dapat dilakukan dengan menghilangkan non-value added work. Selama ini departemen sumber daya manusia lebih banyak melakukan pekerjaan – pekerjaan yang sifatnya administratif. Pekerjaan administratif merupakan *non value added work* yang membutuhkan banyak tenaga kerja dan menyita waktu yang cukup banyak. Akibatnya, kontribusi biaya MSDM juga cukup besar atas biaya keseluruhan yang harus ditanggung perusahaan. Persaingan yang makin intensif menuntut organisasional untuk memberikan kualitas pelayanan yang lebih tinggi.

Kualitas layanan yang lebih tinggi harus didukung oleh peningkatan kualitas layanan di semua bagian organisasi, termasuk departemen sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia harus menyediakan layanan dengan cepat dan tepat kepada departemen lain dalam organisasi. Untuk mendukung kesuksesan transformasi organisasional, proses dan sistem informasi Human Resources harus dirombak total. Sistem Human Resources tradisional cenderung tidak praktis, tidak efisien, kompleks, tidak terintegrasi dengan baik, tidak user-friendly dan tidak fleksibel. Idealnya, sistem HR harus dirancang sebagai satu sistem yang terintegrasi dengan baik. Praktek manajemen tradisional yang cenderung bersifat birokratis harus dirubah untuk mendukung kesuksesan transformasi organisasional.

Manajemen tradisional menekankan pengendalian, konsistensi, dan kepastian. Semua perencanaan yang dibuat menekankan pencapaian tujuan finansial dan resiko adalah hal yang harus dihindari oleh manajemen. Manajer dikader dan dipromosikan dari dalam, jenjang karir karyawan telah dibuat secara jelas dan terstruktur.

Pengembangan karir dilakukan melalui training-training yang sifatnya formal. Penghargaan karyawan diberikan dalam bentuk salary, employer benefit dan job security. Karakteristik manajemen tradisional tersebut diatas tidak dapat mengakomodasi fleksibilitas yang dibutuhkan organisasi. Dalam kondisi lingkungan yang penuh ketidakpastian dan cepat berubah, praktek manajemen yang sifatnya langsung dan informal diperlukan untuk fleksibilitas organisasi menghadapi lingkungan yang cepat berubah, tetap praktek manajemen yang sifatnya formal dan menekankan disiplin juga diperlukan untuk koordinasi. Artinya, praktek manajemen yang fleksibel harus menekankan keseimbangan antara fleksibilitas dan koordinasi dalam organisasinya.

Oleh karena itu cara yang dipilih organisasi untuk menjadi lebih kompetitif dan lebih fleksibel adalah dengan merombak struktur organisasi atau dengan kata lain organisasi harus melakukan transformasi organisasional. Akibatnya muncul bentuk-bentuk organisasi baru, antara lain : *boundaryless organization, virtual organization, empowered organization, high performing work teams, dan process reengineered organization.*

Jadi sebenarnya bentuk-bentuk organisasi baru adalah produk transformasi organisasional yang dilakukan organisasi. Sayangnya implementasi transformasi organisasional tidak selalu sukses, ada banyak hambatan dalam proses perubahan tersebut. Hambatan terbesar yang sering ditemukan adalah penolakan anggota organisasi terhadap perubahan tersebut.

Tujuan penulisan karya ilmiah ini bertujuan untuk mengetahui peranan persaingan dalam meningkatkan mutu pelayanan.

Ada beberapa pertanyaan penting yang harus dijawab oleh organisasi sebelum melakukan transformasi organisasional yaitu :

1. Apa sebenarnya yang dimaksud dengan transformasi organisasional ?
2. Apa faktor kunci kesuksesan transformasi organisasional ?
3. Apa yang menyebabkan resistensi terhadap transformasi organisasional ?
4. Usaha apa yang perlu dilakukan untuk memperkecil resistensi terhadap transformasi organisasional ?
5. Apa implikasi transformasi organisasional terhadap praktek Human Resources terutama rekrutmen dan seleksi ?

II. URAIAN TEORITIS

Transformasi Organisasional

Pada dasarnya semua perubahan – perubahan yang dilakukan mengarah pada efektifitas organisasi, dan proses pengelolaan perubahan harus mencakup dua gagasan dasar, yaitu :

1. Redistribusi kekuasaan dalam struktur organisasi,
2. Redistribusi ini dihasilkan dari proses perubahan yang bersifat pengembangan (Handoko, 2003)

Berdasarkan teori tersebut di atas, sebenarnya yang dimaksud dengan transformasi organisasional adalah perubahan organisasional yang disebabkan oleh kekuatan – kekuatan internal dan eksternal, sifatnya radikal, atau evolusioner. Tetapi dalam konteks transformasi organisasional sebagai wujud respon organisasi terhadap perubahan lingkungan, Ross Perot seperti dikutip oleh Walker (2007) menyatakan “ *slow, radical, evolutionary change is the same as none at all* “. Perubahan – perubahan yang sifatnya lambat, bertahap, evolusioner dipandang tidak dapat mengakomodasi perubahan lingkungan yang cepat.

Jadi perubahan-perubahan organisasional yang evolusioner tidak relevan dengan perubahan lingkungan yang cepat. Perubahan radikal dalam transformasi organisasional memunculkan tantangan berat bagi organisasi saat ini, bagaimana organisasi dapat melakukan transformasi organisasional tanpa menimbulkan masalah, atau dampak yang menyakitkan bagi anggota organisasinya.

Perubahan tidak selalu diterima oleh anggota organisasi, lebih-lebih oleh anggota yang terkena dampak perubahan tersebut. Agar perubahan yang dilakukan dapat berhasil, dan tidak menimbulkan dampak yang menyakitkan bagi anggota organisasi, organisasi tidak boleh melakukan perubahan secara terus-menerus, organisasi harus mengetahui kapan saat yang tepat untuk melakukan perubahan. Perubahan besar dan perubahan kecil harus dilakukan pada interval waktu yang tepat. Ini disebut dengan *dynamic stability* (Abrahamson, 2000)

2.2. Keberhasilan Transformasi Organisasional

Transformasi organisasional yang dilakukan tidak selalu sukses, ada hal yang penting harus dipertimbangkan oleh organisasi, yaitu kemungkinan terjadinya penolakan terhadap perubahan. Transformasi organisasional yang dilakukan dengan reengineering misalnya mempunyai resiko untuk gagal yang disebabkan oleh resistensi terhadap perubahan oleh status quo (Yeung and Brockbank, 2003). Artinya, jika organisasi dapat memperkecil resiko terjadinya resistensi terhadap transformasi organisasional, maka transformasi organisasional yang dilakukan akan berhasil.

Selain itu untuk mensukseskan transformasi organisasional dibutuhkan dukungan dan keterlibatan manajemen puncak, visi perubahan yang jelas, model perubahan khususnya untuk Human Resources direncanakan secara matang, melibatkan semua pihak pada berbagai tingkatan manajemen dalam merencanakan dan mengimplementasikan transformasi organisasional, karyawan juga harus lebih diberdayakan.

Tetapi, tantangan terberat saat ini adalah bagaimana organisasi dapat memperkecil resiko terjadinya resistensi terhadap perubahan. Jadi, faktor kunci kesuksesan transformasi organisasional terletak pada bagaimana organisasi mengantisipasi dan memperkecil resiko terjadinya resistensi terhadap transformasi organisasional.

Resistensi terhadap transformasi organisasional

Sebelum membahas tentang faktor-faktor penyebab resistensi terhadap transformasi organisasional, resistensi itu sendiri menurut Zaltman and Duncan “*any conduct that serves to maintain the status quo in the face of pressure to alter the status quo*” (2005:33). Ada beberapa teori yang menyatakan faktor-faktor penyebab penolakan terhadap perubahan (T. Hani Handoko, 2003) :

1. Orang mungkin menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi. Bila ini terjadi organisasi kemungkinan akan terus kehilangan efektivitasnya.
2. Orang mungkin mengabaikan perubahan. Manajer mungkin menanggukkan keputusan-keputusan dengan harapan bahwa masalah yang terjadi akan hilang dengan sendirinya.
3. Orang mungkin akan menolak perubahan, karena berbagai alasan manajer dan karyawan mungkin menentang perubahan.
4. Orang mungkin menerima perubahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.
5. Orang juga mungkin mengantisipasi perubahan dan merencanakannya, seperti yang banyak dilakukan perusahaan-perusahaan progresif.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Yeung dan Brockbank (2003) ditemukan beberapa alasan yang menyebabkan kegagalan *reengineering* (*reengineering* adalah salah satu cara atau pendekatan melakukan transformasi organisasional), salah satunya adalah *an endemic fear of change*. Oleh karena itu, dari kelima faktor tersebut di atas, faktor penyebab yang paling relevan dalam konteks resistensi terhadap transformasi organisasional adalah orang mungkin menolak perubahan dengan berbagai alasan.

Alasan yang menyebabkan orang menolak dan takut terhadap perubahan inilah yang harus diketahui oleh organisasi, karena hal tersebut merupakan akar penyebab resistensi terhadap transformasi organisasional.

Usaha Yang Perlu Dilakukan Untuk Memperkecil Resistensi Terhadap Transformasi.

Dewasa ini , keaneka ragaman karyawan dalam sebuah organisasi adalah hal yang sangat wajar dan dapat ditemui dengan mudah pada hampir semua organisasi. Karyawan mungkin tidak berasal dari satu daerah yang sama, tidak berjenis kelamin sama, tidak mempunyai agama yang sama, berasal dari ras yang berbeda.

Keaneka ragaman tersebut membawa satu implikasi penting bagi organisasi, yaitu: budaya dan nilai- nilai yang di yakini oleh karyawan juga akan berbeda-beda. Tetapi, sayangnya banyak organisasi yang mengabaikan hal tersebut. Organisasi tidak menyadari dan memperhatikan perbedaan tersebut, organisasi selalu berpegang pada asumsi bahwa orang lain akan mempunyai nilai dan budaya yang sama seperti dirinya, organisasi tidak pernah melakukan komunikasi secara terbuka dengan anggotanya organisasinya. Akibatnya adalah sering terjadi cross- cultural miscommunication (Kirman and Shapiro, 2008)

Kesalahan tersebut berpotensi besar untuk menimbulkan resistensi terhadap transformasi organisasional. Idealnya, organisasi harus menyadari adanya perbedaan-perbedaan tersebut, dan memikirkan bagaimana cara mengelola perbedaan-perbedaan tersebut sehingga perbedaan yang ada justru menjadi peluang bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan efektifitasnya.

Kirkman and Shapiro (2008) menyarankan organisasi untuk menyusun daftar cultural values yang berpotensi memunculkan resistensi. Kirkman and Shapiro mengidentifikasi ada lima cultural values yang berpotensi memunculkan resistensi, antara lain : sampai seberapa jauh suatu komunitas menerima ketidakadilan distribusi kekuatan dalam sebuah institusi atau organisasi, orientasi karyawan terhadap pekerjaan, kepercayaan seseorang terhadap kekuatan dirinya sendiri dalam menentukan nasib hidupnya, sikap karyawan terhadap kebersamaan, kekeluargaan dan kegotong royongan.

BAB III. ANALISA DATA

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, sementara jenis penelitiannya adalah survei sedangkan metodenya yakni metode kuantitatif dengan alat analisa data menggunakan regresi liner berganda.

Untuk menyelesaikan permasalahan sekaligus membuktikan apakah hipotesis diterima atau ditolak di dalam dalam penelitian ini, maka digunakan alat analisis statistik regresi linear berganda. Menurut Rangkuti (1997: 23-25) formulasi regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + \dots + b_n X_n + e$$

Dimana:

Y	= Variabel dependen
X	= Variabel independen
b ₀	= Konstanta
b ₁ -b _n	= Koefisien Regresi
e	= Standar eror

BAB IV. PEMBAHASAN

Transformasi organisasional pada dasarnya ingin merubah struktur organisasi agar menjadi lebih fleksibel, dengan lebih sedikit karyawan dan lebih sedikit jenjang hirarki. Struktur organisasi yang lebih fleksibel tentunya membutuhkan kebijakan dan praktek HR yang berbeda. Struktur organisasi yang lebih fleksibel akan berusaha meminimalkan level dan

kompleksitas struktur organisasi dengan lebih banyak mendelegasikan wewenang, menumbuhkan inisiatif dan keinovativan anggotanya.

Organisasi akan merubah *job responsibilities an activities* untuk memenuhi tuntutan lingkungan yang berubah cepat

Konsekuensinya adalah perubahan job description, job responsibilities, and job requirements. Perubahan-perubahan tersebut tentunya akan mempengaruhi praktek rekrutmen dan seleksi organisasi. Implikasinya adalah karyawan mempunyai tanggung jawab atas tugas dan pekerjaan yang lebih banyak, lebih fleksibel, cenderung generalis bukan lagi spesialis.

Implikasi tersebut membawa dampak cukup besar bagi rekrutmen dan seleksi karyawan dengan kriteria seperti apa yang cocok dengan situasi perusahaan saat ini. Seperti telah disebutkan sebelumnya, untuk membangun budaya organisasi hendaknya organisasi merekrut orang-orang yang cocok (compatible) dengan organisasi. Praktek rekrutmen dan seleksi tradisional tidak cocok lagi digunakan, alasannya :

1. *Tradisional job description*, hanya mencantumkan tugas dan tanggung jawab spesifik, akan jarang dipergunakan oleh organisasi. Ini semua dikarenakan organisasi yang makin fleksibel membuat batas-batas fungsional dan lingkup pekerjaan semakin kabur (Miner dan Robinson, 2004)
2. Struktur organisasi yang fleksibel cenderung tidak bersifat hirarki, struktur organisasi cenderung flat, lean (Walker, 2008) dan boundaryless (Nelson, 2005).

Praktek rekrutmen dan seleksi tradisional berdasar pada filosofi ; organisasi akan merekrut orang yang mampu melakukan pekerjaan tertentu, jika ternyata persyaratan pekerjaan menuntut kemampuan yang lebih tinggi, maka organisasi dapat mentraining orang tersebut. Praktek rekrutmen dan seleksi dalam organisasi yang lebih fleksibel mempunyai filosofi yang berbeda.

Filosofinya adalah organisasi akan merekrut orang yang tidak hanya mampu melakukan pekerjaan tertentu, tetapi juga harus mempunyai nilai-nilai yang cocok dan dapat mendukung budaya organisasi (Ashkenas, et.al., 1995)

Bowen, Ledford, and Nathan (1991) mengemukakan 2 praktek rekrutmen dan seleksi :

1. Praktek seleksi konvensional merekrut karyawan yang KSA (Knowledge, Skill, and Ability) "fit" dengan persyaratan pekerjaan tertentu. Praktek ini mengabaikan karakteristik personal dalam rekrutmen, dengan alasan karakteristik personal tidak relevan dengan persyaratan pekerjaan tertentu, lebih sering disebut "*person job fit*"
2. Praktek seleksi model baru, merekrut karyawan "seutuhnya", direfleksikan pada orientasi karyawan yang direkrut tidak hanya "fit" antara KSA dengan persyaratan pekerjaan, tetapi juga harus "fit" antara karakteristik personal dengan budaya organisasi, lebih sering disebut dengan "*personal organization fit*"

Selama ini dikenal dua teknik untuk melakukan rekrutmen dan seleksi, yaitu *work oriented* dan *worker oriented*. *Work oriented* menekankan pada mencocokkan KSAs (Knowledge, Skill, Abilities) kandidat dengan persyaratan pekerjaan. dalam melakukan pekerjaan tersebut. Kedua teknik ini di kritik terlalu tidak fleksibel, terlalu legalistic (drucker, 1997) terlalu kuno (Sanchez, 2003).

Masalah yang kemudian muncul adalah : bagaimana langkah-langkah melakukan *person organization fit* ? *Personal Organization Fit* dapat dilakukan dengan mencocokkan individual cultural preferences dengan organizational cultures (O' reily, et.al., 1991 ; Ashkenas, et.al., 1995) dan mencocokkan KSA kandidat dengan persyaratan pekerjaan (Bowen, Ledford, and Nathan, 1991). Bowen, Ledford, and Nathan (1991) mengemukakan ada 4 langkah untuk melakukan person-organization fit:

1. *Asses The Overall Work Environment*. Organisasi harus melakukan job analysis dan organizational analysis. Organizational analysis dapat dilakukan dengan mengidentifikasi karakteristik organisasi, hasilnya berupa organization's philosophies and values, sedangkan job analysis dapat dilakukan dengan

mengidentifikasi karakteristik pekerjaan, hasilnya berupa job requirements. Organizational analysis juga perlu dilakukan karena job analysis akan cepat usang (disebabkan lingkungan pekerjaan yang cepat berubah), sedangkan dilosophi dan nilai-nilai yang diyakini organisasi relatif lebih stabil dan konsisten.

2. *Infer the type of person required.* Organisasi merumuskan tipe kandidat yang dibutuhkan dengan filosofi organisasi akan "hire total person". yang dimaksud dengan "total person" adalah individu dengan : technical knowledge, skills, an abilities social skill, personel needs, values and interest, personality traits.
3. *Design "rites of passage" that allow organization and the individual to asses fit.* Organisasi harus mendesain proses rekrutmen dan seleksi sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi dan kandidat untuk saling menilai apakah ada kecocokan di antara mereka. Ada banyak teknik yang bisa digunakan, antara lain: *Test Of Cognitive, Motor, And Interpersonel Abilities*
Interview by Potensial Co – workers and others
Personality Tests
Realistic Job Previews, Including Work Samples
4. *Reinforce Person- Organization Fit At Work.* Organisasi juga harus mengupayakan agar person oranization fit ini benar- benar diimplementasikan dalam pekerjaan, caranya adalah dengan :
 - a. *Reinforce skills and knowledge* melalui task design and training
 - b. *Reinforce personal orientation through organization design.*
Hal penting yang juga harus dipertimbangkan oleh organisasi yang melakukan rekrutmen dan seleksi dengan person- organization fit adalah mengenai pemilihan teknik.

Menurut karren and graves (1994) teknik person – organization fit yang ideal harus memenuhi lima kriteria :

- *Comprehensiveness* , teknik yang dipilih harus menyajikan gambaran tentang individu dan situasi organisasi secara komprehensif.
- *Commensurate dimensions* ,teknik yang dipilih juga harus menyajikan gambaran tentang individu dan situasi organisasi dalam dimensi yang seimbang, proporsional, tidak berat sebelah.
- *Systematic error*, teknik yang dipilih juga sedapat mungkin dapat meminimumkan munculnya systematic error.
Systematic error adalah error yang muncul dari pihak kandidat, kandidat biasanya sering mengatakan yang baik- baik atau selalu berusaha menyamakan dirinya dengan organisasi agar dapat diterima oleh organisasi.
- *Unsystematic error* adalah error yang muncul akibat ketidaktepatan sistem dan alat pengukuran yang digunakan.
- *Theory development* , teknik yang dipilih harus mempunyai potensi untuk berkembang lagi.

Seperti yang dikemukakan Bowen, Ledford, and Nathan (1991) 2 praktek seleksi tadi tidak bersifat saling meniadakan. Dengan adanya praktek seleksi baru, person organization fit, bukan berarti person-job fit adalah model yang tidak bermanfaat dan tidak perlu digunakan.

IV. KESIMPULAN

Lingkungan yang berubah cepat adalah kekuatan eksternal yang memaksa organisasi untuk melakukan transformasi organisasional. Transformasi organisasional yang dilakukan pada dasarnya ingin merubah struktur organisasi agar menjadi lebih fleksibel, dengan lebih sedikit tingkat hirarki, lebih sedikit manajer, dan lebih sedikit karyawan. Transformasi organisasional ini mensyaratkan perubahan yang sifatnya radikal, sehingga dalam pelaksanaannya sering muncul hambatan-hambatan.

Hambatan terbesarnya adalah resistensi dari anggota organisasi terhadap perubahan tersebut. Faktor kunci keberhasilan transformasi organisasional adalah memperkecil resistensi anggota organisasi terhadap perubahan. Oleh karena itu harus dilakukan upaya-upaya untuk memperkecil terjadinya resistensi dari anggota organisasi, yaitu : Organisasi harus mau belajar dan memahami bahwa anggota organisasinya mungkin mempunyai budaya dan nilai yang berbeda dengan budaya organisasi, sehingga organisasi dapat memprediksi kemungkinan terjadinya resistensi dan telah mempersiapkan langkah-langkah untuk mengantisipasinya. Membangun budaya organisasi yang dapat mendukung keberhasilan transformasi organisasional harus dilakukan oleh organisasi. Ini dapat dilakukan dengan usaha-usaha komunikasi yang efektif antara organisasi dengan anggotanya. Dengan budaya organisasi yang kuat, akan dapat memperkecil terjadinya resistensi.

Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi maka diperlukan perubahan praktek-praktek HR, terutama rekrutmen dan seleksi, dengan menerapkan person organization fit dalam rekrutmen dan seleksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamson, E.2000. " Change without Pain ". *Harvard Business Review*. July August. hal 75-79
- Ashkenas , R., D. Ulrich, T. Jick dan S. Kerr. 1995 "*The Boundaryless Organization Breaking the Chains of Organizational Structur*. San francisco : Jossey- Bass.
- Blackburn , R dan B . Rosen 2003 "Total Quality and Human Resources Management : Lessons Learned From Baldrige Award – Winning Companies" *Academy of Management Executive* . vol.7 No.3 hal. 49-66
- Bowen ,D.E., G.E. Ledford, dan B.R. Nathan. 1991 " Hiring For The Organization, Not The Job" *Academy of Management Executive* Vol.5 , No.4 . hal. 35-51.
- Drucker, P.F, 1987. "Workers Hands Bound by Tradition" *Wall Street Journal*. August 18.
- Gatewood, R.D. , dan H. Field. 2005. *Human Resources Selection*. 3 rd. Edition Fort Worth : Harcourt Brace.
- Goffe , R., dan G. Jones .2005 " what Holds the Modern Company Together? " *Harvard Business review*. November-December hal.133-148
- Karren , R.J., dan L.M. Graves. 1994. *Assesing Person Organization fit in personnel selection :guidlines for future research"* *International Journal Of Selection And Assesment* vol.2 no.3 hal.146-156..
- Miner, A.S., dan D.F. Robinson. 1994 " Organizational And Population Level Learning As Engines For Career Transitions. " *Journal of Organizational Behavior*. Hal .345-364.
- O'Reilly, C.A., L. Chatman, dan D.F. Caldwell. 1991 " People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assesing Person- Organization Fit." *Academy of management journal*. Vol.34.hal 487-516
- Nelson , J.B. 2005 " The Boundaryless Organization : Implications for Job Analisis, Recritment and Selection. *Human Recources Planning* hal.39 - 49
- Sanchez , J.I. 2003 " from documentations to Innovation : Reshaping Job Analisis to meet emerging Business Needs, " *Human Resource Management Review* vol.4 hal.51-74.
- T. Hani Handoko. 2003. *Manajemen* . Edisi kedua , BPFE - Yogyakarta
- Walker, J.W 2008 "Managing Human Resources in Flat, Lean And Flexible Organizations :Trends For The 1990's " *Human Resource Palnning* vol.11 No.2 hal.125-132
- Wellins , Richard dan S . Rick 2005 " *Taking Account Of The Human Factor* . " *People Management*. Vol.21 hal.30-33.
- Yeung , A. , dan W Brockbank. 2003 "*Reengineering HR Through Information Technology*. " *Human Resource Planning* . hal.24-37.
- Zaltman, G., dan R. Duncan. 1977. *Strategies For Planned Change* New York : Wiley.