

# PENINGKATAN DAYA SAING PRODUK MELALUI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Noor Fitrihana

Program Studi teknik Busana FT-UNY

Karangmalang Yogyakarta (0274) 586168 Psw 278

HP. 081578704270

noorfit@yahoo.com

## Abstrak

Suatu perusahaan/industri, untuk menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi dan target yang ditetapkan (standar mutu) maka sumber daya manusia yang terlibat dalam proses produksi harus memenuhi persyaratan sikap kerja, pengetahuan serta ketrampilan yang ditetapkan. Oleh karena itu kemampuan daya saing serta kinerja suatu perusahaan/industri, sangat ditentukan oleh kualitas dari kompetensi SDM yang dimilikinya. Kualitas kompetensi SDM ini pada akhirnya akan mempengaruhi daya saing negara untuk berkompetisi di pasar global. Di lain pihak, suatu perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawan terbaik yang dimiliki tidaklah mudah. Untuk mampu mempertahankan karyawan maka pihak manajemen harus dapat memahami kebutuhan karyawan dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang dapat membuat para karyawannya merasa termotivasi secara internal maupun eksternal. Hal ini membutuhkan optimalisasi peran HRD (Human Resources Department) di industri.

SDM adalah kunci untuk memenangkan persaingan global. Sektor ketenagakerjaan (SDM) inilah yang menjadi sarana untuk menghasilkan harga yang kompetitif dengan produktivitasnya, menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas dengan keterampilan (*skills*) dan pengetahuannya (kognitif), serta memberikan pelayanan yang prima dengan sikapnya (*attitude*). Oleh karena itu perlu ada upaya-upaya sistematis dan strategis dalam mengelola SDM di Industri. Dalam makalah ini akan dibahas pengembangan SDM di Industri demi terwujudnya kualitas produk yang unggul dan kompetitif.

## PENDAHULUAN

Pesatnya kemajuan IPTEKS di segala bidang berdampak pada semakin tingginya tuntutan kualitas terhadap produk industri. Dengan semakin terbuka lebarnya pintu globalisasi dari tingkat lokal, regional, nasional, hingga internasional seiring dimulainya AFTA, AFLA, NAFTA, APEC hingga akhirnya WTO sehingga seluruh dunia nantinya akan menjadi satu pasar membuat tingkat persaingan semakin tinggi di bidang industri jasa maupun manufaktur. Pasar bebas adalah ancaman berbahaya yang harus diantisipasi dengan baik namun sekaligus juga sebagai peluang besar untuk pengembangan usaha. Dimulainya pasar global dengan didukung kemajuan teknologi informasi akan mempercepat terjadinya perubahan pasar. Akibatnya daur hidup (*life Cycle*) sebuah produk semakin pendek. Hal ini menuntut kesiapan suatu perusahaan untuk selalu mengembangkan inovasi produk dan ketepatan dan kecepatan dalam peluncuran produk ke pasar sehingga bisa memimpin dan mendominasi pasar. Dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, adaptif, kreatif dan produktif menjadi sangat penting untuk mengantisipasi perubahan pasar di era global. Dalam hal ini dibutuhkan manajemen sumber daya manusia sehingga mampu menjadi *agent of change* demi kemajuan perusahaan.

Semua tentu sepaham bahwa sumber daya manusia (SDM) adalah kunci untuk memenangkan persaingan global. Oleh karena itu dalam menghadapi persaingan

global dibutuhkan pengembangan SDM yang komprehensif dan holistik. Hal ini akan sangat terkait dengan fungsi dari departemen sumber daya manusia (HRD) dalam mengelola ketenagakerjaan (SDM). Selama ini fungsi HRD dipersepsikan perannya tidak lebih sebagai pelaksana administrasi personalia yang cenderung bersifat administratif dan terkesan pasif. Oleh karena itu ditengah ketatnya persaingan global, penting kiranya upaya optimalisasi peran HRD dalam mendukung peningkatan kualitas produk.

### **DIMENSI KUALITAS MANUFAKTUR DAN JASA**

Dalam bahasa iklan setiap produk mengklaim bahwa produk tersebut paling berkualitas dengan berbagai keunggulannya. Pernyataan “kualitas” menjadi senjata utama para produsen untuk menarik hati konsumen agar membeli produknya. Konsumen pun akan merasa bangga, puas dan menjadi pelanggan setia terhadap sebuah produk yang memiliki kualitas yang unggul. Apalagi jika produk tersebut mampu mengangkat *image* (citra) bagi konsumennya. Bahkan konsumen dapat berfungsi menjadi tenaga pemasaran produk yang efektif. Sedemikian pentingnya kebutuhan akan kualitas baik oleh produsen maupun konsumen sehingga memiliki arti yang sangat penting bagi keberlangsungan hidup kegiatan bisnis di bidang jasa maupun manufaktur. Hal ini dapat dilihat dengan berbagai pihak melakukan upaya peningkatan kualitas, baik kualitas SDM, kualitas produk, kualitas air, kualitas otak, kualitas hidup, kualitas pelayanan dan sebagainya. Kualitas telah menjadi suatu tuntutan masyarakat di era persaingan global. Tuntutan masyarakat (konsumen) terhadap kualitas sangat beragam tergantung kebutuhan, daya beli, selera, hobi, dan lain sebagainya. Beberapa ahli mutu mendefinisikan kualitas sebagai berikut:

- a. Sesuai dengan kegunaan (Fitness For Use – J.M Juran)
- b. Memenuhi persyaratan pelanggan (Conform to Customer requirement – Philip B. Crosby),
- c. Memenuhi harapan pelanggan (meeting Customer Expectations – A. V Fegenbaum),
- d. Kepuasan pelanggan (Customer satisfaction- K. Ishikawa)
- e. Gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat (ISO 9000)

Berdasar definisi di atas, dimensi kualitas (mutu) sangat relatif tergantung target *marketnya* (pelanggan). Kualitas dapat dinilai secara obyektif maupun subyektif. Kualitas dinilai secara obyektif jika ada standar kualitasnya (spesifikasi) atau dilakukan *benchmarking* dengan produk lain yang sejenis sedangkan kualitas dinilai secara subyektif jika ditinjau dari kepuasan pelanggan, karena setiap pelanggan akan memiliki persepsi sendiri terhadap sebuah produk tergantung selera, kebutuhan, daya beli dan lain-lainnya. Penilaian kualitas dari aspek pelanggan (subyektif) inilah yang menjadi tantangan dunia industri untuk memenangkan persaingan global. Pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan (segmentasi pasar) menjadi satu faktor penting untuk selalu meningkatkan kualitas dan inovasi dalam menghasilkan produk baru guna mengikuti perubahan pasar. Namun yang perlu diingat untuk memenuhi kepuasan pelanggan (memperoleh penilaian subyektif yang tinggi dari pelanggan) tetap tidak akan lepas dari beberapa dimensi kualitas secara obyektif dengan standar-standar kualitas sebagai berikut.

Tabel 1. Dimensi kualitas

INPUT	PROSES	OUT PUT	
		Produk	Jasa
Sumber Daya	Cara Kerja (Metode)		
1. Manusia Kecerdasan, Pendidikan, etos kerja, produktivitas, loyalitas, kepribadian, motivasi dll 2. Mesin Canggih, otomatis, otonom, efisiensi tinggi, cepat, multi fungsi, daya tahan tinggi, purna jual baik, dll 3. Material Baik, unggul, sesuai spesifikasi, kualitas pertama, tanpa cacat 4. Keuangan Banyak, Kuat 5. Markets Segmentasi pasar, tanpa/belum ada pesaing, target market yang tepat, promosi, lokasi 6. Minute Cepat, Just In time, time to market	Cepat Tepat Hemat Efisien sederhana Murah Aman Optimal Teknologi tinggi Ramah lingkungan Lay out Tidak melanggar HAM Sinergis Networking Nyaman dll	Performance Feature Realibility Conformance Durability Serviceability Estetika Perceived Quality Harga Brand Image Purna Jual <i>Zero defect</i> dll	Keramahan Keamanan Kenyamanan Empati Kepercayaan Keterampilan Kecepatan Ketepatan <i>Brand image</i> Penampilan Kejujuran Aksesibilitas Komunikatif Daya tanggap Garansi dll

(diolah dari berbagai sumber)

Disamping dimensi kualitas di atas perlu pula diperhatikan tuntutan- tuntutan akan kualitas produk di pasar global baik lokal, nasional dan internasional diantaranya adalah:

1. Memenuhi standar kualitas di masing-masing perusahaan, negara maupun internasional :SII/SNI (Standar Nasional Indonesia), JIS (Japanes Industrial Standard), ASTM ( The American Society For Testing And Material), ISO (Internasional Organization For Standardization), BS (British Standart) dan lain-lainnya
2. Menerapkan sistem manajemen mutu seperti ISO 9000, ISO 14000 dan lainnya
3. Memperoleh sertifikasi (award) seperti sertifikasi halal, ICOSA, Superbrand dan lain-lainnya
4. Menjunjung tinggi HAM (isu gender, UMR, SARA dll)

Jika industri baik manufaktur maupun jasa semakin banyak memiliki keunggulan dimensi kualitas dan memenuhi tuntutan-tuntutan kualitas seperti yang telah diuraikan di atas maka dapat dikatakan daya saingnya tinggi. Daya saing sebuah produk akan sangat ditentukan oleh pengelolaan sumberdaya perusahaan/industri hingga mampu memenuhi standar-standar kualitas untuk memuaskan konsumennya dan mengangkat citra konsumen dalam berkehidupan. Untuk mencapai standar kualitas dibutuhkan pengendalian kualitas dari proses input, produksi hingga output serta pemberian jaminan kualitas. Konsep pengendalian mutu terpadu (TQM) dan pelayanan prima menjadi sangat penting untuk diimplementasikan. Implementasi pengendalian mutu terpadu dan pelayanan prima perlu didasari pengembangan budaya kerja (budaya perusahaan).

### **URGENSI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM DI INDUSTRI**

Untuk meningkatkan kualitas dan daya saing perusahaan yang perlu dibenahi adalah manusianya. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun *basic mentality* SDMnya sehingga berkembang kesadaran mutu di setiap lapisan karyawan dari manajemen puncak hingga karyawan tingkat bawah. Basic mentality adalah suatu sikap mental yang mendasari cara berfikir, cara bersikap dan cara bertindak dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari selaras dengan nilai-nilai perusahaan (Budi Santosa, 2004). Untuk pengembangan *basic mentality* demi terwujudnya budaya kerja maka peran HRD perlu dioptimalkan. Pengembangan *basic mentality* dapat dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Pheter Sheal (2003 :29) bahwa ada 4 alasan utama mengapa program pelatihan dan pengembangan staff menjadi semakin penting:

1. Perubahan-perubahan yang cepat dalam teknologi serta tugas-tugas yang diakukan oleh orang-orang
2. Kurangnya ketrampilan-keterampilan langsung dan keterampilan jangka panjang
3. Perubahan-perubahan dalam harapan-harapan dan komposisi angkatan kerja
4. Kompetensi dan tekanan-tekanan pasar demi peningkatan-peningkatan dalam kualitas produk-produk maupun jasa-jasa.

Kalangan industri seringkali mengeluhkan kualitas SDM yang dihasilkan oleh dunia pendidikan di Indonesia. Dunia pendidikan sebagai bagian dari sistem rantai pasok (suply chain) untuk memenuhi SDM di industri masih terasa ada gap yang dalam antara kompetensi yang dihasilkan oleh dunia pendidikan dengan standar kompetensi industri. Kondisi ini membuat industri-industri besar dengan modal kuat bahkan mendirikan lembaga pendidikan sendiri seperti Texmaco group membangun STT (Seklah Tingi texmaco) dan SMK Texmaco, Astra group memilikib Politeknik Astra sedangkan PT. Apac Inti Corpora membangun Griya Pelatihan Apac (Gripac) sebagai pusat pelatihan dan pengembangan karyawan yang dimilikinya dan menjadikannya sebagai bagian dari suply chain SDMnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM di Industri perlu dikelola secara profesional.

Beberapa pendekatan pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan di Industri antara lain :

1. Pelatihan di tempat kerja (on the job tarining)
2. Pelatihan di luar tempat kerja (off the job training)
3. Studi lanjut
4. Sosialisasi

Yang perlu diingat adalah program pendidikan dan pelatihan karyawan harus dilakukan dengan perencanaan yang baik. Perlu dilakukan analisis kebutuha pendidikan dan pelatihan bagi karyawan sebelum memutuskan untuk mengadakan

pelatihan. Mengingat bahwa program diklat pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi *gap* (kesenjangan) antara kompetensi yang ada saat ini dengan kompetensi standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh seseorang, maka dalam hal ini analisis kebutuhan diklat merupakan alat untuk mengidentifikasi *gap-gap* yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah *gap-gap* tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu program diklat. Seperti yang diungkapkan Johannes Popu (2002) bahwa tanpa analisis kebutuhan yang sungguh-sungguh maka dapat dipastikan bahwa program pelatihan yang dirancang hanya akan berlangsung sukses di ruang kelas atau tempat pelaksanaan pelatihan semata. Artinya pelaksanaan pelatihan mungkin berjalan dengan sangat baik, tetapi pada saat partisipan (peserta pelatihan) kembali ke tempat kerja masing-masing mereka menjadi tidak tahu atau bingung bagaimana menerapkan apa yang telah mereka pelajari dari pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah:

- Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan
- Memastikan bahwa para partisipan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat
- Memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu
- Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan
- Memastikan bahwa penurunan kinerja/kurangnya kompetensi atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja; bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

(Johanes Popu, 2002: [www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com).)

Tak bisa dipungkiri sistem kompensasi dan pola karier di suatu perusahaan menjadi alasan utama seseorang untuk bertahan sebagai bagian dari perusahaan itu. Pola karier dan sistem kompensasi sebagai bagian dari upaya memotivasi karyawan harus mampu dikelola oleh HRD secara efektif. Motivasi berdasar hirarkis kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow yang meliputi kebutuhan fisiologis dasar, rasa aman, dicintai dan disayang, dihargai dan aktualisasi diri perlu diperhatikan dalam mengembangkan, meningkatkan dan memepertahankan karyawan. Menyeimbangkan antara kebutuhan dan harapan perusahaan dengan kebutuhan dan harapan karyawan sesuai dengan kontribusi terhadap perusahaan memang bukan pekerjaan yang mudah. Para pemegang kebijakan di HRD dituntut untuk semakin proaktif untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menghargai kreativitas karyawan, mendengar aspirasi karyawan dan membuat program pengembangan dan peningkatan motivasi bagi karyawan dari waktu ke waktu melalui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Daya saing perusahaan dan standar kualitas akan tercapai jika dilandasi kesadaran mutu seluruh lapisan karyawan. Kesadaran mutu akan tercapai jika HRD mampu membangun image perusahaan di mata karyawan.

## **FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (HRD)**

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk mengelola asset paling berharga milik organisasi (orang-orang

yang bekerja di dalam organisasi) baik secara individu maupun kolektif untuk memberikan sumbangan mencapai sasaran organisasi (Michael Armstrong, 2003). Proses pengelolaan SDM di Industri pada umumnya meliputi tujuh kegiatan dasar, yaitu (1) Perencanaan sumber daya manusia, (2) rekrutmen), (3) seleksi, (4) sosialisasi, (5) pelatihan dan pengembangan, (6) penilaian prestasi dan kompensasi, (7) promosi, transfer, demosi dan pemutusan hubungan kerja (Tim STIE YKPN, 2004:199). Namun pada prakteknya fungsi SDM selama ini lebih banyak berperan dalam hal-hal yang menyangkut penyelenggaraan hubungan industrial di perusahaan, seperti pembuatan Peraturan Perusahaan/Kesepakatan Kerja Bersama, menjalin kerjasama dengan Departemen Tenaga Kerja, menyelesaikan perselisihan antara perusahaan dengan serikat pekerja atau karyawan. Yang lebih menyedihkan lagi bila fungsi SDM hanya dianggap penting saat perusahaan ingin melakukan pengurangan jumlah karyawan. Selain itu, fungsi SDM juga seringkali dipersepsikan perannya tidak lebih sebagai pelaksana Administrasi Personalia, yaitu yang mengurus masalah pembayaran gaji karyawan, mengurus cuti karyawan, penggantian biaya kesehatan, dan sebagainya (Arbono Lasamadi, 2002).

Menurut Ulrich yang dikutip Arbono Lasamadi (2002) bahwa HRD harus mampu memainkan 4 peran baru yang meliputi:

### **1. Mitra bisnis strategis**

Sebagai mitra bisnis strategis, Fungsi SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam menterjemahkan strategi bisnis yang ditetapkan perusahaan, menjadi tindakan-tindakan yang nyata di lapangan. Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu memberikan masukkan-masukkan yang bernilai tambah kepada tim bisnis perusahaan, dalam penyusunan strategi bisnis. Disamping itu, seorang praktisi SDM harus mampu mengembangkan ketajaman pengetahuannya di bidang bisnis, mempunyai orientasi terhadap pelanggan dan mempunyai pemahaman tentang kompetisi yang terjadi dalam bisnis yang dijalani oleh perusahaan.

### **2. Ahli di bidang administrasi**

Di bidang administrasi, Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu melakukan rekayasa ulang terhadap proses-proses kerja yang dilakukannya selama ini. Dengan demikian proses administrasi di bidang SDM akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam melayani kebutuhan manajemen atau para karyawan akan informasi SDM.

### **3. Pendukung & pendorong kemajuan karyawan**

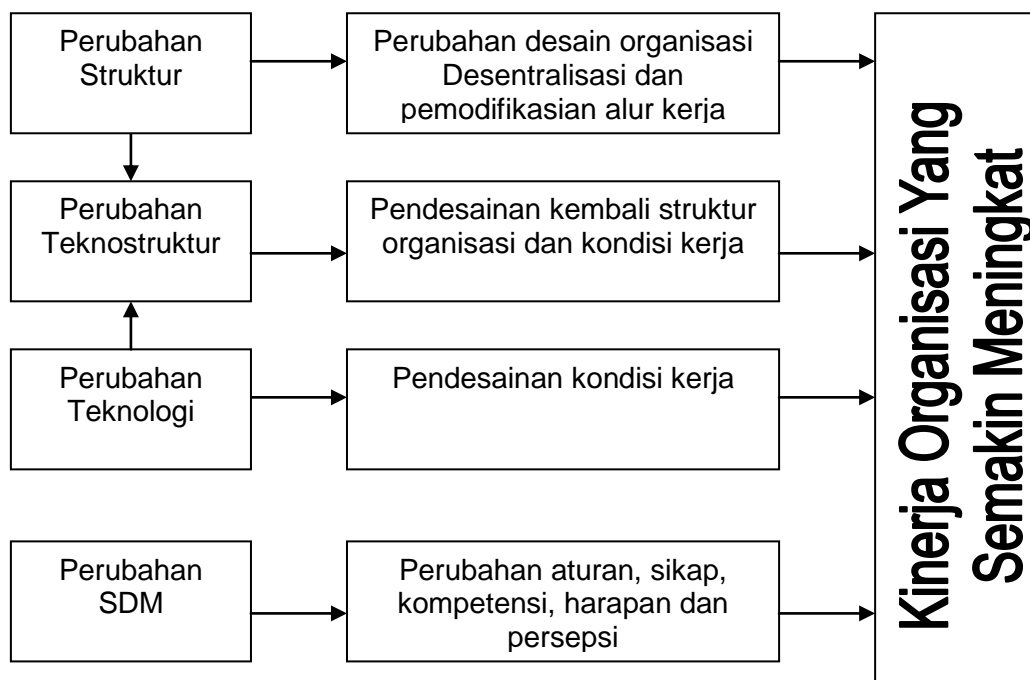
Dalam perannya sebagai pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, Fungsi SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mampu mengenali kebutuhan-kebutuhan para karyawan, menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan harapan-harapan perusahaan, dan berupaya keras untuk melakukan langkah-langkah terbaik untuk mendorong agar kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal. Fungsi SDM dan para praktisinya juga harus mampu untuk menciptakan suasana kerja yang dapat memberdayakan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan.

#### 4. Agen perubahan

Dalam kapasitasnya sebagai agen perubahan, Fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mampu menjadi katalisator perubahan di dalam perusahaan. Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu berperan dalam mempercepat dan mengelola proses perubahan yang dicanangkan oleh perusahaan secara efektif. Disamping itu, mereka dituntut pula untuk mampu mengenali hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan bila perubahan dilakukan. Dengan demikian dapat mencegah terjadinya gejolak sosial, yang kontra produktif di dalam perusahaan.

Peran-peran baru HRD tersebut pada dasarnya ditujukan untuk peningkatan kinerja perusahaan yang pada akhirnya adalah peningkatan daya saing perusahaan dan berakhir pada kepuasan pelanggan. Tingkat kompetisi yang semakin tinggi di pasar global menuntut setiap perusahaan adaptif terhadap perubahan pasar. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap perusahaan harus mampu mengikuti dan memenuhi tuntutan pasar yang selalu berkembang pada tingkat yang semakin cepat seiring kemajuan zaman. Dampaknya adalah setiap perusahaan harus siap mengadakan perubahan-perubahan organisasi demi meningkatnya daya saing perusahaan. Jenis - jenis perubahan yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi perubahan pasar disajikan dalam bagan 1 berikut ini

Gambar 1. Jenis-jenis Perubahan organisasi



(Tim STIE YKPN, 2004:223)

Dampak-dampak akibat adanya perubahan tersebut harus mampu diminimalkan oleh HRD. Dari uraian di atas peran HRD tidak hanya sekedar pelaksana administrasi personalia namun HRD adalah bagian dari manajemen strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat mendominasi pasar. Persaingan global menuntut aktivitas HRD yang lebih proaktif untuk meningkatkan daya saing produk.

## **PENUTUP**

Dalam konteks industri peningkatan kualitas produk guna peningkatan daya saing di pasar harus dimulai dari peningkatan kesadaran mutu seluruh SDM yang terlibat dalam proses produksi tersebut. Agar tercapai peningkatan kualitas secara berkelanjutan maka HRD harus mampu menjalankan fungsinya dengan baik. HRD harus mampu menjembatani komunikasi *bottom-up* dan sebaliknya. Komitmen dan kebersamaan serta partisipasi aktif manajemen puncak dan seluruh lapisan karyawan harus mampu dikelola dengan baik oleh HRD dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran perusahaan. Image perusahaan harus mampu dibangun di mata karyawan maupun konsumen.

Perlu disadari bahwa untuk mencapai standar mutu produk yang baik maka perlu diawali dengan membangkitkan kesadaran mutu seluruh manusia yang terlibat dalam proses produksi. Penerapan berbagai *tool* manajemen mutu seperti, 5S, 5P, SQC, Just In Time, ISO 9000 akan sangat membantu dan mendorong tumbuhnya kesadaran mutu tersebut. Dalam hal ini fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia harus dijalankan secara proaktif. Anggaran untuk HRD tidak hanya cukup dengan dana untuk penggajian dan rekrutmen karyawan saja namun juga perlu disediakan dana untuk program pelatihan dan pengembangan, program motivasi dan sosialisasi serta gerak yang lebih proaktif lainnya agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif.

Membangun jaringan kerjasama lebih intensif dengan dunia pendidikan dalam hal pelatihan dan pengembangan karyawan melalui model kerjasama yang saling menguntungkan seperti *resource sharing*, *research and development* dan lainnya akan sangat membantu kinerja perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arbono Lasmahadi (2002), Peran-peran Baru Bagi Fungsi Sumber Daya Manusia dan Para Praktisinya, [www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com) diakses 15 Maret 2005 jam 12.30 WIB
- Budi Santoso, (2004), Membangun Quality Assurance di Perguruan Tinggi, makalah disampaikan dalam seminar nasional Pengembangan Standar Pelayanan Yang Terpadu Unggul Dan Kompetitif Bagi Lemdiklat, Yogyakarta 17 Juli 2004 : Jurdik Teknik Elektro FT- UNY
- Johanes Popu (2002), Analisis Kebutuhan Pelatihan, [www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com) diakses 15 Mei 2004 jam 15.00 WIB
- Michael Armstrong, (2003), Strategic Human Resources Management : A Guide To Action, Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Pether Sheal (2003), The Staff Development Handbook: An Action Kit To Improve Performance, , Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.