

TANTANGAN DAN PELUANG TENAGA PROFESIONAL DALAM ERA GLOBALISASI*

Oleh:

Dr. Sedarmayanti, Dra., M. Pd

Tema ini perlu dikaji dengan alasan bahwa: saat ini permasalahan yang harus dihadapi oleh kita bersama adalah bagaimana mencari berbagai alternatif strategi dalam menghadapi era globalisasi agar kita tetap eksis, mampu memanfaatkan berbagai peluang, dan tangguh dalam menghadapi berbagai tantangan.

Pendahuluan

Kita hidup di dalam dunia yang terbuka, dunia tanpa batas, oleh sebab itu kehidupan dalam era global membuka peluang baru dalam usaha untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Kehidupan di era global memerlukan tenaga yang berkualitas, yaitu manusia yang dapat bersaing dalam arti positif, dapat bekerjasama, kreatif dan inovatif, sehingga hasil karya atau produk yang dihasilkan dapat berkompetisi untuk mengarah pada kualitas yang semakin lama semakin meningkat. Kemampuan untuk berkompetisi dihasilkan oleh kualitas pendidikan yang berkualitas pula

Berbicara tentang tantangan dan peluang tenaga profesional dalam era globalisasi, tidak dapat lepas dari perubahan lingkungan, karena perubahan lingkungan akan menuntut perubahan yang sangat besar dan

mendasar terhadap cara hidup dalam berbagai tatanan organisasi yang mencakup antara lain: para karyawan, manajer dan pemimpin organisasi yang selalu harus berjuang untuk menyesuaikan diri dengan pengaruh perubahan yang sangat pesat dan penuh ketidakpastian. Kita sekarang ini sedang dihadapkan pada perubahan sifat-sifat dasar manajemen yang digerakkan oleh perubahan cepat dan luas dalam kondisi sosial, ekonomi dan politik, yang dipicu secara pesat oleh berkembangnya teknologi. Kondisi tersebut mendorong kita semua, sebagai anggota organisasi yang profesional, harus mampu merespons era globalisasi sehingga bukan saja harus mampu memanfaatkan berbagai peluang, namun lebih dari itu, yaitu harus mampu merubah tantangan menjadi peluang. Di masa yang akan datang, hanya bangsa yang inovatif yang mempunyai daya saing besar yang dapat menguasai kehidupan dunia.

* Orasi ilmiah, disampaikan pada Dies Natalis Keempat dan Wisuda Pertama Akademi Sekretari & Manajemen Ariyanti, Bandung, Mei 2001.

Pengelolaan Perubahan

Selanjutnya, kaitannya dengan pengelolaan perubahan, tantangan yang sangat besar dalam mengelola perubahan adalah menentukan: di mana, kapan dan bagaimana memulainya. Dalam kaitan untuk mengelola perubahan, pimpinan perlu memperhatikan beberapa hal antara lain adalah :

1. Memahami mekanisme dasar perubahan
2. Mengembangkan program perubahan
3. Menganalisis kekuatan yang mempengaruhi perubahan
4. Mengambil langkah untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan
5. Memperoleh komitmen terhadap perubahan
6. Meningkatkan laju perubahan (Sedarmayanti, 1999:46)

Selain itu, perlu diperhatikan pula beberapa mekanisme dasar untuk mengelola perubahan yang terdiri dari: pencairan, perubahan dan pembekuan ulang:

1. *Pencairan*, berarti mengubah ekuilibrium stabil yang terjadi saat itu, yang mendukung perilaku dan sikap yang ada.
2. *Perubahan*, artinya mengembangkan tanggapan baru berdasarkan informasi baru.
3. *Pembekuan ulang*, berarti menstabilkan perubahan dengan memperkenalkan tanggapan baru dalam kepribadian pihak yang terlibat.

Selanjutnya, Kurt Lewin mengutarakan "Model Perubahan Tiga Langkah Lewin" yang pada intinya menjelaskan bahwa perubahan yang sukses dalam organisasi

hendaknya mengikuti tiga langkah yaitu: pelelehan, gerakan dan pembekuan ulang.

1. Pelelehan Status Quo, adalah upaya perubahan untuk mengatasi tekanan, baik dari keengganan individual maupun konformitas kelompok.
2. Gerakan ke suatu keadaan baru.
3. *Pembekuan ulang*, yaitu memantapkan suatu intervensi perubahan dengan memberimbangkan kekuatan pendorong dan kekuatan penahan (Robbins 1999:334)

Berikutnya, perlu diingat pula bahwa dalam memprogram perubahan hendaknya memasukkan proses pengembangan organisasi yang antara lain meliputi:

1. Menetapkan sasaran dan mendefinisikan kondisi organisasi yang diinginkan di masa mendatang setelah perubahan.
2. Menganalisis kondisi saat ini dalam kaitannya dengan sasaran.
3. Menetapkan kegiatan dan komitmen terhadap masa transisi yang diperlukan untuk mengantisipasi situasi masa yang akan datang.
4. Mengembangkan strategi dan rencana tindakan untuk mengelola transisi dengan mempertimbangkan analisis faktor yang mungkin mempengaruhi pengenalan perubahan.

Sedangkan pendapat lain adalah yang dikemukakan oleh Plenert (1999:37) tentang rencana inovasi dan perubahan yang dikembangkan, dimana pada intinya meliputi:

1. Memutuskan dengan suatu fokus atau visi untuk upaya perubahan.
2. Mengembangkan strategi perubahan yang berfokus pada visi kita.

3. Memperkuat masing-masing area strategi disekitar visi.
4. Mengidentifikasi ciri, kemampuan dan sifat yang harus dimiliki seorang manajer kelas dunia, untuk mendorong inovasi, termasuk mengenai alat perubahan spesifik yang tersedia bagi manajer.

Strategi Global

Sebagai salah satu anggota organisasi dimanapun kita bekerja adalah merupakan sub sistem dari sistem yang besar, artinya bahwa kita semua tidak bisa melepaskan diri dari pengaruh globalisasi yang diciptakan dari perubahan tatanan, baik nasional maupun internasional. Semua anggota organisasi dituntut untuk mampu memiliki berbagai gagasan baru dan metode baru yang dapat bermanfaat dalam membantu berinteraksi, baik interaksi individu, maupun kelompok yang berada dalam suatu organisasi. Di bidang rekrutmen, seleksi, kompetensi, manfaat dan pengembangan karier, keadaannya telah menjadi lebih kompleks dan menantang, karena kita sekarang merekrut, melatih, mengawasi dan memotivasi tenaga kerja global yang terdiri dari individu-individu dengan berbagai macam kebutuhan, nilai dan ambisi yang berbeda. Kita harus menemukan perspektif baru untuk hidup dan bekerja dalam organisasi global, harus menciptakan teknologi baru untuk membantu organisasi dalam mengembangkan pola pikir yang fleksibel, bekerja dengan sedikit peraturan yang kaku, dan senang untuk terus menerus melakukan penyesuaian kembali sasaran, tujuan dan strategi.

Sebagai salah satu upaya agar organisasi berhasil dalam era globalisasi, maka organisasi harus mampu menyesuaikan strategi globalnya, minimal dalam 3 tingkat, yaitu: Strategi/struktur, budaya organisasi dan manusia. Dalam kaitan ini Rhinesmith (2001 : 39-45) pada intinya menjelaskan bahwa:

1. Tingkat strategi/struktur: menetapkan campuran yang relatif tetap dari sentralisasi/desentralisasi dan struktur geografis/fungsi/ bisnis/ produk yang digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang terbaik. Organisasi global harus menemukan struktur yang dapat mendorong pengambilan keputusan yang cepat.
2. Tingkat budaya organisasi : meliputi nilai-nilai, norma perilaku, sistem, kebijaksanaan, dan prosedur, yang melalui semuanya ini organisasi menyesuaikan diri dengan kompleksitas arena global. Perhatian terpenting suatu organisasi global ada pada kecepatan dan ketangkasan dan pada keduanya ini, organisasi dapat memberikan reaksi terhadap perkembangan baru di manapun di dunia. Untuk mencapai ini, organisasi harus menciptakan visi dan sistem nilai bersama dengan memberikan bimbingan kepada manajemen yang didesentralisasikan. Organisasi juga harus terus meneliti lingkungan untuk mengetahui berbagai kecenderungan dan arah baru. Untuk sukses mengembangkan budaya organisasi global, yang terkait tidak hanya pengertian, ketrampilan, dan realokasi sumber daya, tetapi juga kemampuan menghadapi berbagai persoalan identitas, kekuasaan,

dan psikologi yang selalu sulit diatasi di setiap perubahan organisasi. Mengembangkan budaya organisasi global dengan praktek manajemen yang sesuai, sebagian besar tergantung kepada pembentukan sikap dan ketrampilan institusional para eksekutif, manajer, dan karyawan organisasi. Tanpa budaya organisasi global, visi yang terbaik atau strategi global tidak akan pernah berhasil mendatangkan kemajuan.

3. Tingkat manusia: meliputi pengembangan sumber daya manusia untuk mengelola tim, ketidakpastian dan pemberian pelajaran pribadi dan organisasi dengan cara yang memungkinkan organisasi secara berkesinambungan menjadi lebih baik, walaupun terus menerus terjadi perubahan global, pasar, dan persaingan. Pada akhirnya, manusia di dalam organisasi global, dan terutama para tenaga profesionalnya, merupakan faktor yang paling kritis dalam kemampuan organisasi untuk bertahan hidup, tumbuh dan berkembang. Individu dapat mewakili tujuan, misi, nilai-nilai, dan pola pikir organisasi, yang merupakan intisari hasil yang memungkinkannya untuk memberi reaksi secara kreatif terhadap beberapa hal yang tidak dapat diantisipasi.

Pada tingkat strategi/struktur, penggerakannya adalah permasalahan dan lingkungan di mana organisasi beroperasi. Pada tingkat budaya organisasi, kekuatan penggerakannya adalah kepentingan, persepsi, dan nilai kepemimpinan. *Pada tingkat manusia*, tenaga penggerakannya adalah ahli sumber daya manusia, yang bermitra dengan manajemen lini

memberikan suatu sistem sumber daya manusia yang mendorong pembelajaran individu dan organisasi.

Di masa lalu, para ahli sumber daya manusia sering ketinggalan dalam kemampuan mereka untuk mengembangkan karyawan dengan pola pikir dan ketrampilan untuk masa depan. Tetapi, dalam organisasi global yang sukses, harus dapat menemukan fungsi sumber daya manusia yang semakin canggih dan merupakan mitra utama bagi manajemen lini dalam mencapai semua tingkat kesuksesan global.

Tantangan paling fundamental yang dihadapi organisasi dalam era globalisasi adalah menyesuaikan budaya organisasi dan sumber daya manusia dengan strategi dan struktur global baru mereka. Di berbagai organisasi, para tenaga profesional merasakan bahwa lebih mudah mengembangkan strategi baru dan mengubah struktur organisasi daripada membuat strategi dan struktur baru itu berjalan. Oleh sebab itu tenaga profesional harus memperluas pola pikir, mempelajari berbagai ketrampilan baru, memberi komitmen kepada cara kerja yang inovatif. Memenuhi tantangan manajemen dalam era globalisasi ini akan sangat mahal dalam hal waktu maupun sumber daya. Tantangan bagi kita semua yang terlibat dalam manajemen maupun dalam pengembangan manajemen, adalah mengubah konteks untuk memikirkan tanggung jawab pengembangan sumber daya manusia.

Untuk mengelola strategi dan struktur, yang harus diperhatikan antara lain adalah bagaimana fungsi dan organisasi dapat sesuai dengan bidang usaha, bagaimana menciptakan keunggulan bersaing, dan bagaimana mempersiapkan diri untuk memenuhi

permintaan yang semakin meningkat di dunia yang semakin kompleks. Memasuki era globalisasi, dewasa ini tuntutan profesionalisme dalam berbagai kehidupan adalah merupakan suatu kebutuhan. Tenaga profesional adalah tenaga yang benar-benar ahli dalam bidangnya, keahlian dalam bidang tertentu diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan atau hasil mengikuti program/ pengalaman secara khusus dalam pekerjaan/bidang tertentu. Tenaga profesional dapat terwujud atau dilahirkan dari tingkat pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Tenaga profesional memiliki beberapa ciri khusus, dan tenaga profesional mengabdikan kepada suatu profesi. Sebagai gambaran berikut ini adalah beberapa ciri dari suatu profesi:

- 1). Memiliki suatu keahlian khusus.
- 2). Merupakan suatu panggilan hidup.
- 3). Memiliki teori-teori yang baku secara universal.
- 4). Mengabdikan diri untuk masyarakat dan bukan untuk diri sendiri.
- 5). Dilengkapi dengan kecakapan diagnostik dan kompetisi yang aplikatif.
- 6). Memiliki otonomi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 7). Mempunyai kode etik.
- 8). Mempunyai klien yang jelas.
- 9). Mempunyai organisasi profesi yang kuat, dan
- 10). Mempunyai hubungan dengan profesi pada bidang-bidang yang lain (Tilaar, 2000: 137-138).

Dengan beberapa kriteria tersebut, maka dapat dicermati bagaimana seorang profesional dibina atau dipersiapkan di dalam pekerjaannya, karena profesi tersebut terus berkembang sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tenaga profesional hendaknya merupakan tenaga yang terus

menerus berkembang, dan pengembangan dari tenaga profesional akan lebih mudah apabila mereka mempunyai dasar-dasar ilmu pengetahuan yang kuat.

Pesatnya kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang memerlukan tenaga profesional yang terus menerus membuka diri. Tenaga profesional yang mau terus menerus mengubah diri dan mau untuk diubah dan dapat mengikuti perubahan yang terjadi, akan dapat tetap eksis di era globalisasi. Hal ini berarti upaya untuk memberdayakan manusia. Manusia yang berdaya adalah manusia yang dapat berfikir kreatif, inovatif, mandiri dan dapat membangun dirinya sendiri serta membangun masyarakatnya sehingga produktif. Tenaga profesional yang memiliki pola pikir global harus mempunyai dorongan untuk mempunyai pandangan yang lebih luas, terus menerus mencari konteks, memperhatikan latar belakang berbagai peristiwa yang terjadi sekarang.

Tenaga profesional yang berpola pikir global, hendaknya selalu berusaha menyeimbangkan kontradiksi yang melekat pada berbagai tuntutan yang disebabkan oleh: persaingan pasar, berbagai pihak yang berkepentingan terhadap organisasi, dan lingkungan. Tenaga profesional yang berpola pikir global melibatkan proses pertama-tama dengan belajar mempercayai bahwa proses berada di atas struktur, kemudian menyesuaikan untuk menjamin konsistensi pelaksanaan strategi global dan penyebaran kebijaksanaan global yang efektif. Tenaga profesional yang berpola pikir global harus terus

berusaha belajar secara global dengan memikirkan kembali batas dan berusaha untuk menjadi yang terbaik.

Tenaga profesional dalam era globalisasi yang sukses hendaknya menyadari bahwa mereka akan terlibat dalam pembelajaran seumur hidup. Pengetahuan dan pengalaman yang dibutuhkan oleh tenaga profesional global tidak akan ada habisnya. Untuk menjadi tenaga profesional yang efektif dalam organisasi global, harus menantang diri sendiri untuk mempelajari situasi dunia yang semakin luas agar dapat memahami kondisi internasional. Tenaga profesional tidak hanya harus terus menerus belajar untuk diri sendiri, tetapi juga harus melatih dan mengembangkan orang lain dalam manajemen global yang efektif. Dengan terus menerus mempermudah pembelajaran dalam organisasi, tenaga profesional harus dapat menjadikan seluruh aktivitas organisasi lebih responsif dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan global. Sebagai bagian penting dari manajemen global, pembelajaran harus mencakup pribadi maupun pekerjaan dan akhirnya harus diperluas ke tingkat pengajaran yang mampu dikembangkan kepada orang lain dan organisasi. Jelas bahwa karyawan dan organisasi yang akan tetap eksis di masa yang akan datang, adalah mereka yang mengutamakan aktivitas belajar. Perlu disadari bahwa segala sesuatu saling terkait, dunia semakin saling terhubung dan semakin interdependen, serta permasalahan organisasi semakin menjadi kompleks dan dinamis. Hal tersebut berarti bahwa kita harus mengubah cara berfikir tentang apa itu belajar dan berinteraksi satu sama lain pada segala tingkatan.

Organisasi Yang Terus Belajar

Berkaitan dengan *learning organization* (organisasi yang terus belajar), Peter Senge (1995) lebih lanjut menjelaskan bahwa istilah organisasi yang terus belajar mempunyai arti sangat luas, dan dapat berarti banyak hal bagi banyak orang. Pada umumnya, ini berarti organisasi yang luwes, tanggap, adaptif, tidak begitu birokratis dan sebagainya. Tetapi dalam kaitan ini sesungguhnya berarti mengembangkan berbagai kemampuan belajar spesifik, yang tidak terdapat dalam berbagai organisasi tradisional. *Learning* berarti proses dimana individu mendapat pengetahuan baru dan wawasan baru untuk merubah perilaku. Sebagaimana dikatakan juga oleh Marquardt (1996) bahwa *learning organization* atau organisasi pembelajaran adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan bersama-sama. Kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan organisasi. Keinginan dan kebiasaan belajar tiap individu dalam organisasi akan menjadi tempat tumbuhnya organisasi yang terus belajar, atau organisasi pembelajaran. *Learning* dapat terjadi pada tingkatan individu, kelompok maupun tingkatan organisasi. Dalam pembelajaran organisasi yang sangat diperlukan adalah pembelajaran individual, karena individu adalah fihak yang dapat berfikir serta berbuat. Organisasi yang belajar hanya didapatkan melalui individu yang belajar, walaupun belum atau tidak menjamin terwujudnya pembelajaran organisasi.

Di samping itu, Peter Senge mengatakan pula bahwa “perubahan dalam pola pikir, biasanya tidak mulai dari skala yang besar”. Dibutuhkan waktu yang cukup lama agar suatu pola pikir baru, atau cara pandang baru terhadap dunia, dapat diterima sebagai sesuatu yang lazim. Perubahan mendasar dalam cara berpikir melibatkan ketidakpastian dan resiko yang besar. Dalam perubahan ini terdapat dua tingkatan:

Pertama pada matra pribadi, yang berkaitan dengan berbagai keahlian dan kemampuan, baik secara individual maupun kolektif. Saat ini, tiap orang dalam aktivitasnya harus akrab dengan ide mengenai “tim”, tetapi belajar untuk “berpikir bersama” melibatkan keahlian tingkat tinggi yang hanya dimiliki oleh sedikit pimpinan.

Kedua, sejauhmana kita mengorganisasikan diri untuk mendukung proses belajar. Hal ini berjenjang dari keseluruhan bentuk dasar rancangan organisasi sampai pada ciri lebih khusus yang disebut infrastruktur pembelajaran.

Selanjutnya, Peter Senge juga mengutarakan bahwa guna menjamin terwujudnya pembelajaran organisasi, terdapat 5 (lima) disiplin, yaitu:

1. *System thinking* (berpikir sistem)
Disiplin pembelajaran yang menunjukkan kerangka konseptual, dan digunakan untuk menjadikan pola kerja lebih jelas, serta membantu sewaktu akan merubah pola tersebut secara efektif.
2. *Mental models* (model mental)
Disiplin pembelajaran yang menunjukkan asumsi mendalam, generalisasi dan

gambaran yang mempengaruhi bagaimana memahami dunia sekitar serta bagaimana mengambil langkah berikutnya.

3. *Personal mastery* (keahlian pribadi)
Disiplin pembelajaran yang menunjukkan keunggulan keterampilan dalam bidang tertentu. Disini melibatkan seseorang untuk menjadi pembelajar sepanjang hayat, agar terwujud keahlian spesifik sehingga dapat dinikmati oleh organisasi.
4. *Team learning* (pembelajaran tim)
Disiplin pembelajaran yang menunjukkan proses pengembangan kemitraan dan pengembangan kapasitas tim untuk mewujudkan pembelajaran serta kinerja yang diinginkan anggotanya.
5. *Shared vision* (membangun visi bersama)
Disiplin pembelajaran yang menyertakan ketrampilan guna memahami gambaran bersama tentang masa depan, untuk mendorong timbulnya komitmen dan keikutsertaan penuh serta menghindari penyerahan diri dari anggota organisasi.

Melalui belajar, individu sebagai anggota organisasi dapat mencoba hal baru, walaupun dengan resiko membuat kesalahan, dan belajar dari kesalahan tersebut. Melalui belajar, akan dapat mengkreasikan diri sendiri, mampu melakukan sesuatu yang sebelumnya tidak dapat dilakukan, dapat mengeksistensikan diri dalam arti berkreasi mengutarakan ide baru. Jadi organisasi yang terus belajar berupaya untuk memperluas kapasitas berkreasi ke masa depan secara terus menerus, dalam rangka menempatkan organisasi tidak pada posisi bertahan, dan keterpaduan pembelajaran dalam disiplin, memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja.

Penutup

Apabila kita simak dari judul “**Tantangan dan Peluang Tenaga Profesional Dalam Era Globalisasi**”, ini adalah merupakan suatu jawaban alternatif, agar kita tetap eksis, baik sebagai individu, sebagai kelompok, maupun sebagai organisasi dalam arti luas, yaitu melalui Learning Organization atau organisasi yang terus belajar. Oleh sebab itu perlu diupayakan secara terus menerus dalam melakukan pengembangan yang diarahkan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia serta penerapan pengembangan manajemen mutu, dengan memperhatikan perubahan lingkungan guna menghadapi era globalisasi.

Daftar Pustaka

- Albrecht, Karl. *Pengembangan Organisasi. Pendekatan Sistem Yang Menyeluruh Untuk Mencapai Perubahan Positif Dalam Setiap Organisasi Usaha*. Bandung: Angkasa, 1995.
- Bennis, Warren and Michael Mische, *Organisasi Abad 21, Reinventing Melalui Reengineering*, Penerjemah: Rachmayanti, Irma Andriani, Jakarta: LPPM, 1995.
- Clarke, Liz, *The Essence of Change (Memanageri Perubahan)*, Yogyakarta, Andi and Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd, 1999.
- Drucker, Peter F., *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Collins Publishers, 1999.
- Espejo R., et.al., “*Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management*”, London: Wiley & Sons, 1996.
- Faulkner David & Gerry Johnson, *Strategi Manajemen*, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, 1992.
- Fitzsimmons, James A. and Mona J, Fitzsimmons. *Service Management For Competitive Advantage*. New York: Mc. Graw Hill International Edition, 1994.
- Flood, Robert Louis. *Rethinking The Fifth Discipline, Learning within the unknowable*, New York: Routledge, 1999.
- Gibson, Rowan, *Rethinking the Future. Memikirkan Kembali Bisnis, Prinsip, Persaingan, Kontrol dan Kompleksitas, Kepemimpinan, Pasar dan Dunia*, Jakarta: Gramedia, 1998.
- Grant M. R. , “*Contemporary Strategy Analysis: Concept, Technique, and Applications*”, Massachusetts: Balckwell, 1995.
- Hamel G. and C.K. Prahalad, “*Competing for the Future*”, New York : 1993.
- Hammer, Michael dan James Champpy. *Rekayasa Ulang Perusahaan (Reengineering The Corporation)*. Jakarta: Gramedia, 1995.
- Hargreaves, Pat and Peter Jarvis, *The Human Resource Development Handbook*, Revised Edition, London: Kogan Page Limited, 2000.
- Hesselbern Frances, Marshall Goldsmith & Richard Beckhard, *The Organization of the Future, Organisasi Masa Depan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1997.

- Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaannya*. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Johansson, Henry J. *Rekayasa Ulang Proses Bisnis. Strategi Terobosan untuk Dominasi Pasar*. Alih bahasa: Maulana, Agus. Jakarta: Binarupa Aksara, 1995.
- Kenna, Mc., Eugene & Nie Beech, *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi and Pearson Education Asia Pte, Ltd, 2000.
- Kotler John P., *Leading Change (Menjadi Pionir Perubahan)*, Jakarta: Gramedia, 1997.
- Marquardt, MJ, "Learning Organization", New York: 1997.
-, "Building The Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement And Global Success", New York: Mc Graw-Hill, 1997.
- Morgan. Michael. *Strategi Inovasi Sumber Daya Manusia. (Creating Workfocer Innovation)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1996.
- Naisbitt, John. *Global Paradox*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1994.
-, "Megatrend ASIA", London: Nicholas-Brale, 1996.
- Ohmae, K., "Borderless World", New York, 1995.
- Osborne, David, and Ted Gaebler. *Reinventing Government*. Canada: Addison Wesley Publishing Company, 1992.
-, And Peter Plastrik, *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. New York: A Plume Book, 1998.
- Petrozzo, P. Daniel dan John C. Stepper. *Successful Reengineering*. New York: Van Nostrand Reinhold. An International Thomson Publishing Company, 1994.
- Plenert, Gerald, *World Class Manager, Kinerja Bermutu Internasional dalam Ekonomi Global Baru*, Batam: Interaksara, 1999.
- Rhinesmith, Stephen H., *(A Manager's Guide to Globalization), Enam Keterampilan untuk Sukses di Dunia yang sedang Berubah*, Batam: Interaksara, 2001.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior I & II Concept, Controverses Application*, USA: Prentice Hall Inc, 1996.
- Savage C.M., "The 5th Generation Management", New York: Butterworth Heinemann, 1996.
- Sedarmayanti, *Tugas dan Pengembangan Sekretaris*, Bandung: Ilham Jaya, 1986
-, *Tata Kearsipan Dengan Memanfaatkan Teknologi Modern*, Bandung: Ilham Jaya, 1988.
-, *Pengembangan Kepribadian Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Bandung: Ilham Jaya, 1992.
-, *Dasar-dasar Pengetahuan Tentang Manajemen Perkantoran*, Bandung: Ilham Jaya, 1992.
-, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Ilham Jaya, 1995.
-, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja, Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kegiatan Antara Manusia dengan Lingkungan*

Kerjanya, Bandung: Mandar Maju, 1996.

....., *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi, untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, Bandung, Mandar Maju, 1999

Senge, Peter M., *"The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization"*, London: Century, 1995

....., *Disiplin Kelima, Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajar*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.

....., *"The Dance of Change"* London: Doubleday, 1999.

Thomas, C. C. *"The Future of The Organiza-*

tion: achieving Excellence Trough Business Transformation", New York: Wiley & Son, 1997.

Tilaar, H.A.R., *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000.

Werther. Jr., William B., and Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition/International Edition*, USA: Mc Graw Hill, Inc, 1996.

Whitmore, John. *Coaching Performance. Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997.