

## MANAJEMEN PERUBAHAN PT. PAL INDONESIA (PERSERO) DALAM MENGHADAPI LINGKUNGAN STRATEGIS DI ERA VUCA

Jihan Marha<sup>1</sup>, Jefferson Benyamin<sup>2</sup>, Patricia Prajogo<sup>3</sup>, Nanang Hery Soebakgijo<sup>4</sup>, Ferry Kurniawan<sup>5</sup>, Zakaria<sup>6</sup>

Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan Republik Indonesia<sup>1,2,3,4,5,6</sup>

Email: [jihanmarhaa@gmail.com](mailto:jihanmarhaa@gmail.com)<sup>1</sup> [jeffersonbenyamin@gmail.com](mailto:jeffersonbenyamin@gmail.com)<sup>2</sup>

[patriciaprajogo@gmail.com](mailto:patriciaprajogo@gmail.com)<sup>3</sup> [nahesu94@yahoo.com](mailto:nahesu94@yahoo.com)<sup>4</sup> [ferrykurniawann46.fk@gmail.com](mailto:ferrykurniawann46.fk@gmail.com)<sup>5</sup>

[zicoizza2016@gmail.com](mailto:zicoizza2016@gmail.com)<sup>6</sup>

### Abstrak

Perubahan yang terjadi sangat cepat dan dinamis di Era VUCA ini mendorong perlu adanya sistem manajemen yang efektif guna mencapai tujuan perusahaan dan menyelesaikan seluruh tantangan baik internal maupun eksternal. PT PAL Indonesia (Persero) merupakan industri strategis yang memproduksi alat utama sistem pertahanan Indonesia khususnya untuk matra laut juga perlu memiliki strategi-strategi dalam menghadapi lingkungan strategis di Era VUCA. Tujuan penelitian untuk menganalisis bagaimana manajemen perubahan yang dilakukan PT PAL Indonesia (Persero) dalam menghadapi Lingkungan Strategis di Era VUCA. Metode penulisan artikel ilmiah yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif dan teknik pengumpulan data yang berupa Studi Literatur dan Library Research. Hasil penelitian menjelaskan bahwa Transformasi Industri Maritim 4.0 adalah upaya PT PAL Indonesia dalam merespon tantangan VUCA untuk meningkatkan persaingan bisnis perusahaan. Manajemen SDM PT PAL Indonesia melalui peningkatan core capability dan people competency adalah modal penting dalam mewujudkan Transformasi Industri Maritim 4.0.

**Kata kunci:** Manajemen perubahan, Manajemen SDM, Lingkungan strategis Era VUCA, PT PAL Indonesia.

### Abstract

*Changes that occur very quickly and dynamically in the VUCA encourage the need for an effective management system to achieve company goals and solve all challenges that arise internally and externally. PT PAL Indonesia (Persero) as one of the strategic industries that produces the main tools of the Indonesian defense system, especially for the marine dimension, also needs to have strategies in dealing with the strategic environment in the VUCA. This study aims to analyze how change management is conducted by PT PAL Indonesia (Persero) in dealing with the Strategic Environment in the VUCA. This study used qualitative research methods and data collection techniques in the form of Literature Studies and Library Research. The results of the study revealed that the Maritime Industry Transformation 4.0 is a measure taken by PT PAL Indonesia to respond VUCA's challenges in order to increase the company's business competition. Further discovery highlighted that PT PAL Indonesia's HR management in increasing core capability and people competency is an important capital to objectify Maritime Industry Transformation 4.0.*

**Keywords:** Change management, HR management, VUCA's Strategic environment, PT PAL Indonesia.



Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

### PENDAHULUAN

Pesatnya perubahan memberikan pengaruh yang mengharuskan sebuah organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut baik dalam struktur, sistem, proses, strategi, maupun budaya yang dirasa sudah tidak relevan dengan tuntutan lingkungan. Salah satu tantangan yang harus dapat dihadapi oleh sebuah perusahaan ataupun organisasi adalah *VUCA world*. *VUCA* (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) merupakan suatu konsep

untuk menghadapi sebuah perubahan besar yang dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor yang dapat diprediksi maupun faktor-faktor yang tidak atau sulit diprediksi.

Perubahan yang terjadi sangat cepat dan dinamis di Era *VUCA* ini mendorong perlu adanya sistem manajemen yang efektif guna mencapai tujuan perusahaan dan menyelesaikan seluruh tantangan baik dari internal maupun eksternal. Salah satu system yang sangat diperlukan adalah manajemen perubahan, Menurut Wibowo (2011), manajemen perubahan merupakan sebuah proses yang berjalan secara sistematis dalam menerapkan sumber daya, pengetahuan dan sarana yang diperlukan untuk mempengaruhi kondisi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari prosesnya. Selain itu perlu adanya Teknologi Informasi yang didukung oleh kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul untuk terus berinovasi dan memajukan sebuah lembaga tersebut.

PT PAL Indonesia (Persero) sebagai salah satu industri strategis yang memproduksi alat utama sistem pertahanan Indonesia khususnya untuk matra laut. Keberadaan dan pengembangan PT PAL Indonesia sebagai sebuah industri strategis pertahanan nasional yang maju dan mandiri merupakan bagian yang penting dalam kemajuan sarana pertahanan negara Indonesia. Sebagai salah satu perusahaan, PT PAL Indonesia juga perlu memiliki strategi dalam menghadapi lingkungan strategis di Era *VUCA*. Melihat perkembangan dan perubahan lingkungan strategis yang begitu dinamis PT PAL Indonesia menjadikan hal ini sebagai peluang untuk dapat melakukan adaptasi maupun penyesuaian. Profil pekerjaan yang terintegrasi dengan Teknologi Informasi menjadi salah satu *Key Performa Indicator*. Manajemen perubahan sumber daya manusia yang unggul juga menjadi fokus utama PT PAL Indonesia yang terus ditingkatkan dan dikembangkan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penulisan artikel ilmiah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dan teknik pengumpulan data berupa Studi Literatur dan *Library Research*. Studi literatur ini diperoleh dari berbagai macam artikel dalam rentan waktu 2010 sampai 2021 baik yang sudah bereputasi maupun yang belum bereputasi dan pengkajian buku-buku literature yang sesuai dengan teori khususnya di lingkup manajemen motivasi dan *reward* sumber daya manusia. Selain itu referensi-referensi didapatkan dari beberapa dokumen, berita, laporan tahunan dan lain-lainnya. Jurnal yang dianalisis dari beberapa jurnal dengan kata kunci "Manajemen", "Sumber daya manusia", "Lingkungan strategis" dan "*VUCA*". Semua artikel ilmiah yang di citasi bersumber dari Mendeley dan *Scholar Google*.

Penelitian kualitatif, kajian pustaka harus memiliki kekonsistenan yang baik dengan asumsi-asumsi metodologis (Sugiyoni, 2011). Artinya harus dilakukan dengan cara induktif sehingga tidak akan menimbulkan pertanyaan-pertannya yang diajukan oleh peneliti. Salah satu yang dilakukan dalam metode ini yaitu untuk melakukan penelitian bersifat eksploratif (Sekaran, 2003). Selanjutnya akan dibahas secara mendalam pada bagian yang berjudul "Pustaka terkait" (*Related Literature*) atau Kajian pustaka (*Review of Literature*), sebagai dasar dari perumusan hipotesis yang nantinya akan menjadi dasar dalam melakukan perbandingan temuan-temuan yang diungkapkan dalam penelitian dengan hasil penelitian tersebut (Ali & Limakrisna, 2013).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Profile PT PAL Indonesia (Persero)**

Profil perusahaan PT PAL Indonesia (Persero) yang dimiliki oleh negara Republik Indonesia, berkedudukan di Surabaya dan menjadi anggota holding Industri Pertahanan PT Len

Industri (persero). PT PAL memiliki Dok Semarang dengan dimensi (m) 300 x 32 x 10 dan berkapasitas 50.000 DWT, juga Dok Irian dimensi (m) 237 x 28 x 12 dan berkapasitas 20.000 DWT. Produk Kapal Perang yang dimiliki perusahaan yaitu: Fast Patrol Boat (FPB), Fast Attack Craft (KCR), Light Frigate (PKR), Landing Platform Dock (LPD), Sreateguc Sealift Vessel (SSV), Bantu Rumah Sakit (BRS), Maintenance Repair & Overhaul (MRO), dan Kapal Selam Type U-209. Selain kapal perang, PT PAL juga aktif memproduksi kapal niaga dan rekayasa umum seperti: Dry Cargo, Tanker, dan Electrical.

Jumlah karyawan PT PAL 1544 orang dengan 1089 karyawan PKWTT dan 455 karyawan PKWT dengan komposisi 46% pada diposisi produksi, 19 % diposisi manajemen dan project manajemen, 10% diposisi design dan lainnya sebagai karyawan pendukung. Karyawan PT PAL didominasi oleh kalangan milineal dengan dibawah 40 tahun. Pendidikan karyawan PT PAL 55% SMK, 10% Diploma, 32% Sarjana, dan 3% Magister.

### PRODUK DALAM NEGERI

NO	PROJECT	DELIVERY	STATUS
1	Kapal Tunda 2x1200 HP-1	11 September 2013 ✓	On Time Delivery
2	Kapal Tunda 2x1200 HP-2	08 November 2013 ✓	On Time Delivery
3	Tongkang Air Tawar 2000 Ton	30 Oktober 2015 ✓	On Time Delivery
4	Perusak Kawal Rudal (PKR)-1	28 Januari 2017 ✓	Ahead Delivery
5	Perusak Kawal Rudal (PKR)-2	28 Oktober 2017 ✓	Ahead Delivery
6	Kapal Tunda 2x1200 HP	03 Desember 2016 ✓	Ahead Delivery
7	Platform Kapal Cepat Rudal (KCR)-4	14 Juli 2018 ✓	Ahead Delivery
8	Pengembangan Platform KCR-4	27 Juni 2019 ✓	Ahead Delivery
9	Landing Platform Dock-3	26 Desember 2018 ✓	Ahead Delivery
10	Sewaco Kapal Cepat Rudal (KCR)-1	20 Juni 2018 ✓	Ahead Delivery
11	Sewaco Kapal Cepat Rudal (KCR)-2	20 Juni 2018 ✓	Ahead Delivery
12	FFBNW Perusak Kawal Rudal (PKR)-1	04 Desember 2019 ✓	On Time Delivery
13	FFBNW Perusak Kawal Rudal (PKR)-2	03 November 2020 ✓	On Time Delivery
14	MLM KRI Malahayati	23 Desember 2019 ✓	On Time Delivery
15	Joint Section Kapal Selam-3	10 Desember 2020 ✓	On Time Delivery
16	Overhaul KRI CAKRA	30 November 2021 ✓	On Time Delivery
17	Kapal Bantu Rumah Sakit (BRS)-1	31 Desember 2021	On Time Delivery
18	Sewaco Kapal Cepat Rudal (KCR)-3	Oktober 2022	On Progress
19	Sewaco Kapal Cepat Rudal (KCR)-4	Oktober 2022	On Progress
20	Platform & Sewaco KCR-5	Juni 2022	On Progress
21	Platform & Sewaco KCR-6	Agustus 2022 ✓	On Progress
22	Kapal Bantu Rumah Sakit (BRS)-2	November 2022	On Progress
23	Barge Mounted Power Plant 1x60MW	Maret 2022 *)	On Progress

### PRODUK EKSPOR

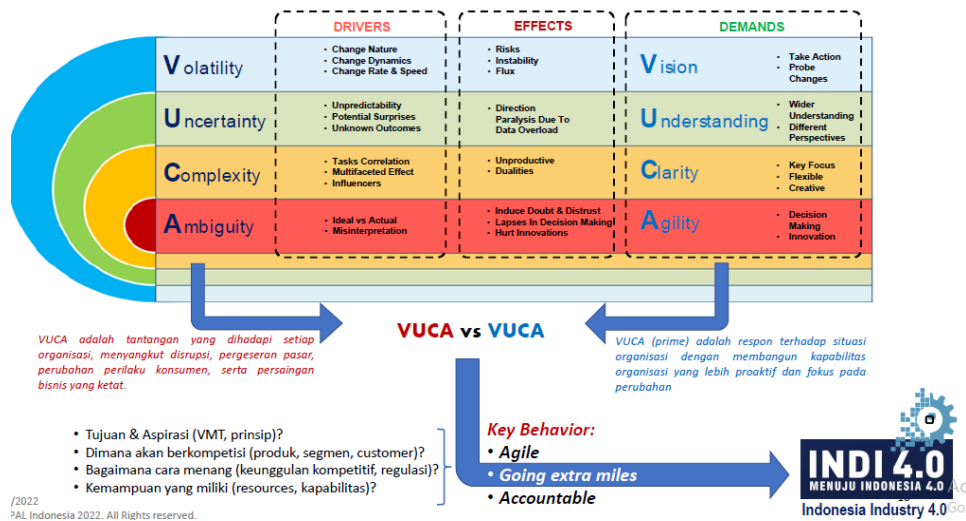
NO	PROJECT	DELIVERY	STATUS
1	SSV 1 (BRP Tarlac - Philippines)	May 13, 2016 ✓	On Time Delivery
2	SSV 2 (BRP Davao Del Sur - Philippines)	May 8, 2017 ✓	Ahead Delivery

Gambar 1. Kinerja Produksi 10 Tahun Terakhir (Proyek Multiyears)

## Pembahasan

### Manajemen Perubahan PT PAL dalam Menghadapi Lingkungan Strategis di Era VUCA

PT PAL Indonesia (Persero) dalam menjalankan usahanya terus dihadapi pada kondisi VUCA, baik dalam distrubsi, pergeseran pasar, perubahan perilaku konsumen serta persaingan bisnis yang ketat. PT PAL menghadapi VUCA dengan konsep VUCA juga seeprti pada gambar dibawah ini:



**Gambar 2. Menghadapi Tantangan VUCA dengan VUCA**

PT PAL memiliki banyak *client* dan memiliki produktivitas tinggi ditengah-tengah kondisi VUCA, mendorong PT PAL terus melakukan inovasi dan memiliki urgensi transformasi Industri Maritim. Urgensi transformasi tersebut dikarenakan adanya *assessment* pada urgensi internal eksternal ekosistem industri. Hal ini menjadi urgensi internal yaitu adanya kebutuhan akan keseimbangan operasional perusahaan dibandingkan penerimaan atau *cashflow*. Urgensi kedua yaitu adanya dorongan inovasi untuk membuat PT PAL lebih *profitable* dan produktif. Adanya dua dorongan tersebut maka intervensi yang harus dilakukan ialah perlunya upaya menaikkan profitabilitas dan produktivitas, upaya menurunkan beban operasional. Intervensi kedua ialah melakukan pendekatan strategi perusahaan, pendekatan strategi bisnis, dan pendekatan di ranah fungsional yang menjadi tanggung jawab semua insan PAL, termasuk Serikat pekerja.

Urgensi transformasi industri industri maritime yang berasal secara eksternal dapat dilihat pada tantangan dari tiga ekosistem industri maritim. Pertama pada desain, institusi riset, dan kepemilikan kapal; kedua, pembuatan galangan kapal dan jasa servis; ketiga *supplier* material, sistem dan peralatan. Dari ketiga tantangan tersebut, terdapat tiga ekspektasi dari ekosistem industri maritime. Pertama kemandirian alutsista dimana harus mengurangi ketergantungan dalam pengadaan alutsista dan mengembangkan kemampuan teknologi alutsista agar memiliki keunggulan kompetitif. Kedua adanya akses pasar yang mendukung industry pertahanan terutama penugasan pemerintah. Ketiga adanya akses sumber daya dimana sumber daya tersebut terbagi lagi menjadi sumber daya teknologi, sumber daya fasilitas pendukung produksi, dan sumber daya finansial.

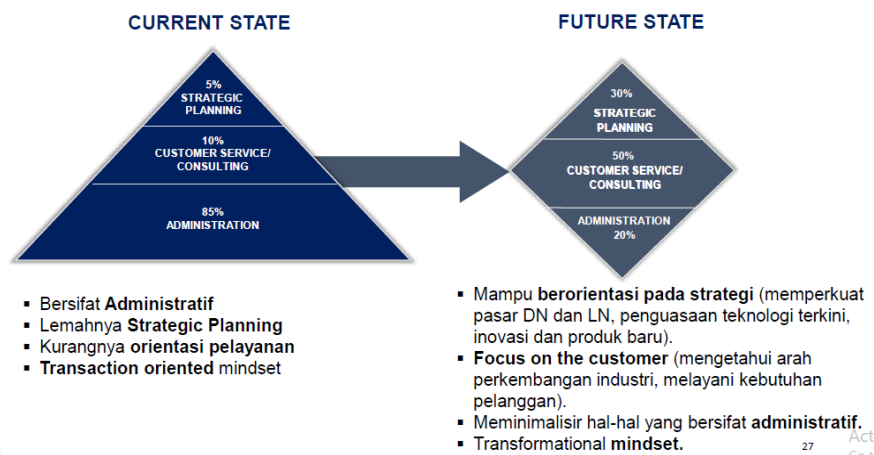
Transformasi Industri Maritim 4.0 adalah upaya PT PAL Indonesia dalam merespon tantangan VUCA untuk meningkatkan persaingan bisnis perusahaan. Pengelolaan SDM PT PAL Indonesia dilakukan melalui peningkatan *core capability* dan *people competency* yang menjadi modal penting dalam mewujudkan Transformasi Industri Maritim 4.0. Transformasi Industri Maritim (TIM) 4.0 dilakukan dengan melakukan *Up-Skilling, Re-Skilling, Continuous Learning, Mindset Change*. dari keempat kompetensi tersebut terdapat beberapa fokus seperti pengetahuan mengenai ICT (*Information, communication, technology*). Kedua, adanya kemampuan untuk bekerja dengan data, khususnya menganalisis data dan informasi yang didapatkan dari mesin. Ketiga merupakan kompetensi yang fundamental harus dimiliki yaitu pengetahuan teknis dan juga personal skill.



Konsep Industri Maritim 4.0 akan berfokus pada nilai ekonomi dan social, inovasi model bisnis, kepemimpinan teknologi, peningkatan investasi dan pengembangan talenta. Menjalankan transformasi dilakukan dengan memulai sosialisasi TIM 4.0 kepada karyawan, *soft launching* TIM 4.0 PT PAL Indonesia, Grand Launcing TIM 4.0 PT PAL Indonesia dan performance management dengan OKR (*Objective Key Result*).

### Manajemen SDM PT PAL dalam Menghadapi Lingkungan Strategis di Era VUCA

Menghadapi tantangan VUCA pada lingkungan strategis, PT PAL melakukan berbagai perubahan system pengelolaan sumber daya manusia menjadi “*Better Human Capital*”. Selogan ini menjadi landasan perusahaan dalam manajemen SDM untuk masa depan perusahaan. PT PAL juga melakukan perubahan dalam memotong konsep birokrasi yang pada awalnya sangat Panjang dan berbelit-belit menjadi lebih pendek dan berfokus pada orientasi strategi dan melayani kebutuhan pelanggan.



Gambar 3. Perubahan system PT PAL Indonesia

PT PAL dalam mengelola sdmnya dengan menjadikan karyawan sebagai talen yang menjadi modal utama bagi perusahaan. Talen tersebut harus memiliki kompetensi inti dan kompetensi peran dan manajerial. Kompetensi inti merupakan kompetensi yang diturunkan dari Visi, Misi dan tata nilai PT PAL Indonesia (Persero) untuk menjamin diimplementasikannya ke dalam perilaku pekerja yaitu, *Synergy (Building Business Partnerships)*, *Integrity (Heart Centered)*, *Innovation & Creativity*, *Enthusiasm*, *Drive of Result*. Kompetensi peran atau manajerial merupakan kompetensi yang menjadi tuntutan kemampuan dalam menjalankan peran sesuai jabatan di PT PAL Indonesia (Persero) seperti: *Business Acumen*, *Customer Focus*, *Strategic Orientation*, *Visionary Leadership*, *Change Leadership*, *Driving Execution*, *Aligning performance for Success*, *Empowering*, *Digital Leadership*, *Developing Organizational Capabilities*, *Managing Diversity*.

PT PAL Indonesia dalam meningkatkan kemampuan dan kapabilitas sumber daya manusianya aktif memberikan pelatihan baik dalam tingkat kepemimpinan dan manajemen, bisnis maupun produksi. Kepemimpinan dan manajemen dengan diberikannya pelatihan strategic management dan leadership dan manajerial berjenjang (*Basic Level to High Level*). PT PAL juga memberikan pelatihan bisnis bagi talent nya seperti Marketing dan Supply Chain, Pengembangan *Resource Constraint Planning Model* berteknologi *Artificial Intelligence*, *IT & Aplikasi Software*, *Keuangan*, *Human Capital* dan *Auditing*. Bidang produksi perusahaan memberikan pelatihan manajemen produksi, Desain dan *Sewaco (Sensor, Weapon & Command)*, *Supply Chain*, *Produksi (Transfer of Knowledge & Transfer of Technology)*.

PT PAL melakukan kerjasama dengan galangan kapal dalam negeri dalam membuat suatu kapal yang melibatkan pihak luar negeri. Selain itu PT PAL juga telah melakukan pengiriman tenaga kerja sebanyak 206 di bidang manajemen, desain, dan juga produksi. Hal ini menguntungkan bagi PT PAL karena setelah pengiriman tenaga kerja, PT PAL dapat melakukan *transfer of knowledge* dan melakukan desain ulang sehingga dapat memproduksi produk-produk yang asli buatan PT PAL sendiri. *Transfer of technology* sudah dilakukan PT PAL dalam pembuatan kapal patrol, kapal perang, kapal support dan kapal selam.



Gambar 4. Kemampuan SDM melalui Perkembangan SDM dan TOT

Setelah dilakukannya Transfer of technology tersebut yang dilakukan PT PAL ialah dengan meminta karyawan yang terqualifikasi setelah disekolahkan ke luar negeri untuk melakukan *knowledge sharing*, kemudian di *compile* kedalam suatu sistem informasi yang dapat dibuka kembali oleh karyawan. Kemudian melakukan *engagement* dengan karyawan untuk mendapatkan *feedback* sehingga terjalin komunikasi yang konstruktif.

Pengelolaan SDM PT PAL Indonesia dilakukan melalui peningkatan *core capability* dan *people competency* yang menjadi modal penting dalam mewujudkan Transformasi Industri Maritim 4.0. Transformasi Industri Maritim (TIM) 4.0 dilakukan dengan melakukan *Up-Skilling*, *Re-Skilling*, *Continuous Learning*, *Mindset Change*. dari keempat kompetensi tersebut terdapat beberapa fokus seperti pengetahuan mengenai ICT (*Information, communication, technology*). Kedua, adanya kemampuan untuk bekerja dengan data, khususnya menganalisis data dan informasi yang didapatkan dari mesin. Ketiga merupakan kompetensi yang fundamental harus dimiliki yaitu pengetahuan teknis dan juga personal skill.

## KESIMPULAN

Indonesia merupakan negara maritime dengan potensi sumber daya laut yang melimpah sehingga harus bisa dikelola dan dimanfaatkan sebaik mungkin untuk kesejahteraan bangsa. Potensi industry galangan kapal nasional memiliki daya saing tinggi karena mampu menghasilkan produk yang berkualitas. Hal ini tidak terlepas dari kemampuan sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi modern. Karakteristik industri galangan kapal diantaranya bersifat *high investment & capital*, *hightechnology*, didukung oleh SDM dengan *skill* khusus, proyek umumnya bersifat *joborder / customized*, serta didukung oleh supplier yang beragam.

Kendala dan tantangan industry galangan kapal diantaranya pada aspek: R&D; Infrastruktur & SDM; Lisensi Teknologi; *Supply Chain*; *Quality-Cost-Delivery* (QCD); dan Pangsa Pasar; perlu menjadi perhatian dari setiap stake holder terkait. Fenomena VUCA adalah tantangan yang harus dihadapi setiap pemimpin organisasi, yang menyangkut disrupsi, pergeseran pasar, perubahan perilaku konsumen, serta persaingan bisnis yang semakin ketat.

Transformasi Industri Maritim 4.0 adalah upaya PT PAL Indonesia dalam merespon tantangan VUCA untuk meningkatkan persaingan bisnis perusahaan. Pengelolaan SDM PT PAL Indonesia melalui peningkatan *core capability* dan *people competency* adalah modal penting dalam mewujudkan Transformasi Industri Maritim 4.0.

Kondisi lingkungan strategis yang harus dihadapi oleh perusahaan khususnya PT PAL Indonesia mengalami perubahan yang sangat dinamis, sehingga perlu adanya strategis manajemen perubahan yang tepat dalam menghadapi tantangan tersebut. PT PAL Indonesia sudah melakukan manajemen perubahan dengan melakukan Transformasi Industri Maritim 4.0 dan mengelola kembali SDM yang dimiliki oleh PT PAL Indonesia namun dalam artikel ini belum dijelaskan seberapa besar pengaruh dari implementasi kebijakan tersebut. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai hal tersebut.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aljohani, M. (2016). Change Management. *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol.5, 320-323.
- Chew, Y.T. and Choo, S.M. (2008). A Study of the Change Management Challenges in a Bank, *Research and Practice in Human Resource Management*, 16 (2), 100-118.
- Faudi, Aziz. (2010). *Mengelola Perubahan dalam Organisasi*.
- Hasibuan, Malayu. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Karisman, Dedy. (2016). Perencanaan Strategis SI/TI untuk Mendukung Proses Bisnis pada Perusahaan Galangan BUMN. *Repository ITS Jurusan Teknik Sistem Perkapalan*. 41-50.
- Kemenristek / BRIN. (2015). Manajemen Perubahan. Diakses pada 13 Februari 2022 dari <https://rb.ristekbrin.go.id/delapan-area-perubahan/manajemen-perubahan>.
- Mangkunegara, A. A Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Muchtiwibowo, R., Octavian, A., Soediro, D. (2019). Manajemen Teknologi PT PAL Indonesia dalam Pembangunan Kapal Perusak Kawal Rudal. *Jurnal Industri Pertahanan*. Vol. 1 (1), 75-94
- Mullins, Laurie J. (2005). *Management and Organisational Behaviour, Seventh Edition*. England: Pearson Education Limited.
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Randall, Julian. (2004). *Managing Change Changing Managers*. London, Taylor & Francis e-Library.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business a Skill Building Approach*. Fourth Edition. United Stated: John Wiley & Sons, Inc.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Wang, Greg G. (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*. Texas: University of Texas.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.