

## PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PERUSAHAAN (Studi pada Industri Perhotelan Tingkat Menengah di Kota Malang)

Dianawati Suryaningtyas dan Asna

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kanjuruhan Malang  
e-mail : fe.diana@yahoo.co.id dan asna.indonesia@gmail.com

### ABSTRAK

Perubahan lingkungan eksternal sudah semakin mengglobal. Perusahaan harus menggunakan strategi untuk mampu bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin tajam dan tidak menentu, serta memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Peran manajemen sumber daya manusia strategis menjadi kunci utama didalam perubahan manajemen perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif. Untuk mewujudkan hal tersebut, Manajer Sumber Daya Manusia (Manajer SDM) harus mampu menjalankan peran strategis SDM dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan sehingga keunggulan kompetitif dapat dicapai. Namun belum banyak peran baru Manajer SDM diimplementasikan oleh perusahaan-perusahaan tingkat menengah, apalagi perusahaan pada tingkatan kecil. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan mengidentifikasi peran strategis Manajer SDM didalam usaha mengantisipasi persaingan bisnis saat ini, peran strategis Manajer SDM, serta menggunakan SDM sebagai faktor untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif pada industri perhotelan tingkat menengah di kota Malang. Asumsi filosofis yang mendasari adalah positivist. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan *semi-structured interview*. Analisis data menggunakan coding dengan *software NVivo International 10*. Tema yang digunakan adalah Peran Manajer SDM berkontribusi menghadapi persaingan bisnis dan Peran strategis Manager SDM di dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan yang dianalisis berdasarkan *number of coding reference*. Hasilnya terdapat tiga partisipan yang telah menjalankan peran strategis SDM. Sedangkan tema SDM sebagai faktor untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dianalisis berdasarkan *text search query* yang menghasilkan pohon kata (*Word Tree*). Hasilnya adalah SDM digunakan sebagai faktor untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

**Keywords :** manajemen sumber daya manusia strategis, peran Manajer SDM strategis, keunggulan kompetitif, metode kualitatif

### PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan eksternal yang sangat cepat telah merubah perekonomian menjadi semakin mengglobal. Tidak ada jalan lain bagi perusahaan selain segera melakukan perubahan manajemen agar dapat bertahan dan bersaing di pasar tunggal ASEAN maupun pasar global, dan bahkan memenangkan persaingan melalui keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sumber Daya Manusia (SDM) telah menjadi faktor terpenting bagi kesuksesan dan keunggulan suatu perusahaan dibandingkan dengan para kompetitornya. Inyang berpendapat bahwa sumber daya manusia suatu perusahaan menawarkan sinergi potensial bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, jika diberdayakan dan dipelihara dengan tepat (Inyang, 2010). Oleh karena itu, perusahaan yang mampu merespon perubahan lingkungan eksternal yang sangat cepat dengan cara membangun dan memaksimalkan kompetensi dan kapabilitas sumber daya manusia yang dimiliki dan diselaraskan dengan tujuan perusahaan, maka perusahaan tersebut akan mampu meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Plessis *et al* (2008) berpendapat bahwa dengan menambahkan nilai (*deliver value*), organisasi di lingkungan global akan aman dimasa yang

akan datang dan menjadi lebih kompetitif. Manajer SDM harus menetapkan standart kerja yang fleksibel untuk mendapatkan SDM dengan keahlian global.

Perusahaan-perusahaan pada tingkat usaha kecil dan menengah pada kenyataannya masih banyak yang menganggap manajemen SDM tidak penting jika dibandingkan dengan departemen-departemen lainnya seperti pemasaran, keuangan, dan produksi. Jika masih ingin bertahan hidup bahkan mampu bersaing di pasar tunggal ASEAN maupun pasar global, perusahaan perlu merubah paradigma terhadap manajemen sumber daya manusia dari tidak penting menjadi faktor penentu kesuksesan dalam persaingan global. Karena sumber daya manusia telah dianggap sebagai faktor kunci didalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan, maka dibutuhkan peran-peran yang lebih strategis dari manajemen sumber daya manusia dalam melakukan perubahan manajemen. Konsep transformasi sumber daya manusia yang dirilis oleh Ulrich telah digunakan oleh banyak perusahaan di seluruh dunia yaitu peran sebagai *strategic partner*, *change agent*, *employee champion*, dan *administrative expert*.

Salah satu industri yang akan berperan penting di era pasar tunggal ASEAN yang tanpa ada batas wilayah ini adalah industri pariwisata. Malang merupakan salah satu pusat industri pariwisata, baik bagi wisatawan lokal maupun mancanegara. Beberapa tahun terakhir, pemerintah kota Malang telah membuka keran perijinan untuk mendirikan hotel-hotel maupun *guest house* sebagai salah satu industri yang menunjang industri pariwisata. Akibat dari kemudahan perijinan ini telah bermunculan hotel-hotel baru maupun *guest house* baru di kota Malang. Implikasinya adalah terjadinya persaingan mendapatkan tamu didalam bisnis penginapan ini, baik antara pelaku bisnis yang lama maupun dengan pelaku bisnis yang baru. Tingkat *occupancy* (hunian kamar) yang sebelumnya tinggi menjadi menurun, yang akhirnya berdampak pada perang harga diantara mereka.

Fenomena inilah yang kemudian memunculkan minat untuk melakukan penelitian terhadap bisnis penginapan ini. Strategi apa yang telah mereka lakukan agar mereka memiliki keunggulan bersaing terhadap kompetitornya sehingga usaha mereka terus maju dan unggul. Untuk mengetahui hal tersebut kemudian memunculkan pertanyaan riset sebagai berikut :

1. Bagaimanakah peran Manajer Sumber Daya Manusia berkontribusi terhadap upaya perusahaan menghadapi persaingan bisnis?
2. Bagaimanakah peran manajemen sumber daya manusia strategik dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan pada industri perhotelan tingkat menengah di kota Malang?
3. Bagaimanakah Manajer SDM menggunakan SDM sebagai faktor dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan?

Untuk mengetahui jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut, maka perlu dilakukan penelitian. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran manajemen sumber daya manusia strategik didalam menciptakan keunggulan kompetitif pada industri perhotelan tingkat menengah di kota Malang.

#### **TINJAUAN PUSTAKA**

Menurut Robbins (2005), organisasi-organisasi saat ini menghadapi perubahan lingkungan secara konstan dimana menuntut mereka untuk beradaptasi dan berubah. Foster (2005) mendukung pernyataan perubahan lingkungan ini namun selanjutnya

mengatakan bahwa banyak ketidak-pastian yang akan dihadapi organisasi seperti inovasi teknologi yang sangat cepat fasenya, re-definisi peran dan aktifitas organisasi, ketidak-stabilan politik dan ekonomi, pertumbuhan etikal dan perubahan ekologis didalam bisnis, pertumbuhan ekonomi baru didalam lingkungan yang berubah dimana bisnis beroperasi.

Perubahan organisasi menuntut juga adanya perubahan pada manajemen SDM. Bahkan perubahan ilmu manajemen SDM telah dimulai lebih dari dua dekade terakhir, dimana ilmu ini berevolusi dan berkembang mengikuti perubahan lingkungan eksternal yang terus-menerus. Perkembangan manajemen SDM dimulai dengan perubahan praktik dan fungsi SDM, pergeseran peran Manajer SDM dari peran administratif kepada peran yang lebih strategis.

### **Peran-peran Baru Manajer SDM**

Peran-peran baru Manajer SDM adalah hasil dari proses evolusi teori manajemen sumber daya manusia dari peran administratif kepada peran-peran baru yang lebih strategis dan komprehensif, terintegrasi dan selaras dengan tujuan perusahaan, serta memberikan nilai (*deliver value*) kepada keunggulan kompetitif organisasi/perusahaan. Konsep peran-peran baru dari Manajer SDM yang telah dikemukakan oleh Ulrich adalah sebagai berikut :

1. *Strategic Partner* (Mitra Strategis)

Peran Manajer SDM sebagai mitra strategis perusahaan yang berfokus pada jangka panjang dan strategis serta berorientasi pada proses ini merupakan peran kunci didalam merancang perusahaan mencapai tujuannya.

2. *Change Agent* (Agen Perubahan)

Peran Manajer SDM sebagai agen perubahan yang didasarkan pada fokus strategis dan berorientasi pada orang. Peran ini menciptakan nilai dengan memastikan seluruh perusahaan dapat berubah sesuai dengan kondisi dengan membangun kapabilitas berubah menjadi kompetensi inti (*core competencies*).

4. *Employee Champion* (Pejuang Pekerja)

Peran Manajer SDM yang memfokuskan pada jangka pendek atau operasional dan berorientasi pada orang, menekankan pada kebutuhan karyawan dengan tujuan meningkatkan komitmen dan kapabilitas.

5. *Administrative Expert* (Ahli Administrasi)

Peran ahli administratif ini masih melekat sebagai peran tradisional Manajer SDM yaitu mengelola kebutuhan administrasi karyawan. Dengan penggunaan teknologi terbaru, peran administratif ini menjadi semakin efisien dan efektif.

Keempat peran strategik Manajer SDM tersebut membutuhkan kompetensi-kompetensi SDM yang mendukung peran dan aktifitas SDM secara terintegrasi, sehingga dapat dicapai efektifitas SDM (Ulrich *et.al.*, 2009: 102).

Peran manajemen sumber daya manusia strategik terhadap strategi perusahaan adalah keterlibatan manajemen sumber daya manusia didalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi perusahaan serta menyelaraskan strategi manajemen sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis perusahaan (Schuler and Jackson, 1999). Buyen and De Vos berpendapat bahwa untuk mencapai peran sebagai *strategic partner*, Senior Manajer SDM harus terlibat didalam pengambilan keputusan bersama-sama dengan para senior manajer lainnya, membuka peluang lebih besar untuk

menyelaraskan tujuan, strategi, filosofi, dan praktik-praktik manajemen SDM dengan tujuan perusahaan dan implementasi dari strategi perusahaan (Jimoh & Danlami, 2011). Sedangkan Chaddie (2001) menyatakan bahwa kesempatan untuk integrasi dengan strategi perusahaan dan menciptakan nilai dapat ditingkatkan jika Senior Manajer SDM dan CEO memiliki kesempatan untuk membangun hubungan. Dalam peran ini, Senior Manajer SDM membutuhkan pengetahuan tentang pasar inti, pesaing, biaya, indikator laba, dan stakeholder dapat dianggap setara dengan mitra bisnis (*business partner*).

Munculnya istilah "*black box*" yang menjelaskan logika strategis antara SDM sebagai arsitektur perusahaan dan kinerja yang ditimbulkan dari peran tersebut dan bagaimana logika yang menjelaskan kontribusi SDM terhadap keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan (Becker & Huselid, 2006). Meskipun hal ini masih menjadi perdebatan beberapa ahli, Becker & Huselid (2006) berargumentasi bahwa ada kesesuaian antara arsitektur SDM dengan kapabilitas strategik dan proses bisnis yang mengimplementasikan strategi yang menjadi basis kontribusi SDM dalam keunggulan kompetitif perusahaan. Arsitektur SDM terdiri dari sistem, praktik, kompetensi, dan perilaku kinerja karyawan yang merefleksikan pengembangan dan manajemen dari strategi human capital perusahaan.

### **Keunggulan Kompetitif Perusahaan**

Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan diartikan sebagai suatu keadaan dimana para kompetitor tidak dapat menduplikasi keuntungan dari suatu perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif dan menghentikannya untuk melakukan kompetisi atau menyaingi (Macky & Johnson, 2003). Dalam memelihara keunggulan kompetitif, Losey (2005) berpendapat bahwa budaya dapat merepresentasikan merk (*brands*) perusahaan, norma, dan nilai yang dibentuk oleh praktik SDM yang berkaitan dengan rekrutmen pengupahan, dan komunikasi organisasi. Keunggulan kompetitif akan berkelanjutan ketika budaya organisasi dibentuk sebagai bagian dari identitas personal SDM dan ketika pelanggan dan investor bertindak sesuai dengan budaya tersebut.

Manajemen sumber daya manusia strategik mengeksplorasi peran Manajer SDM dalam mendukung strategi bisnis, memberikan kesempatan untuk mendemonstrasikan nilainya kepada perusahaan. Esra (2010) berpendapat banyak perusahaan menghadapi situasi pasar yang tidak menentu. Dalam upaya untuk menciptakan dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam situasi tersebut, perusahaan secara terus-menerus meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam perkembangannya, perusahaan mengakui potensi sumber daya manusianya sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Teori berbasis sumber daya (*Resource Based View* = RBV) menyatakan bahwa organisasi dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya melalui proses penciptaan nilai (*value creation process*) yang langka dan sulit ditiru para kompetitor (Barney & Wright, 1998). Indikasinya dapat dinilai dari kemampuan organisasi atau perusahaan untuk mengkreasikan kebijakan dan praktik-praktik manajemen SDM yang unik dan sulit ditiru pesaing (Malik, 2010). Keunggulan kompetitif dapat dicapai jika SDM yang dimiliki perusahaan merupakan hasil penciptaan nilai Manajer SDM sehingga menjadi SDM yang unik, langka, dan sulit ditiru. Hal ini dapat dibangun melalui budaya organisasi yang dibentuk sebagai identitas perusahaan. Menurut Swiercz (1995), nilai

dapat dibentuk melalui kinerja perusahaan yang dihasilkan dari investasi perusahaan pada perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Sedangkan Perez & Falcon (2002) menyatakan bahwa tidak semua perusahaan memiliki kemampuan yang sama untuk membiayai perekrutan, pelatihan dan pengembangan karyawan. Disisi lain, tidak semua karyawan memiliki kapabilitas yang sama dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan dan teknologi dan mereka yang menciptakan nilai dalam konteks yang tidak bisa ditiru oleh pihak lain.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada industri perhotelan tingkat menengah atau hotel bintang 3 yang ada di kota Malang. Unit analisis adalah para Manajer Sumber Daya Manusia (Manajer SDM) atau lebih dikenal dengan sebutan HRD Manager yang bekerja di hotel-hotel tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Asumsi filosofis yang mendasari penelitian ini adalah positivist, dengan metode *case study* (studi kasus). Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi peran Manajer SDM berkontribusi menghadapi persaingan bisnis.
2. Mengidentifikasi peran strategik Manager SDM di dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.
3. Mengidentifikasi SDM sebagai faktor dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

### **Pengumpulan dan Analisis Data**

Menurut definisi Yin, hampir semua bukti empiris dalam studi kasus dalam riset bisnis berasal dari wawancara dan dokumen (Myers, 2013: 79). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *semi-structured interview*. Partisipan adalah 5 orang HRD Manager yang bersedia untuk diwawancarai dengan durasi sekitar 30 sampai 60 menit. Pertanyaan yang diajukan kepada partisipan antara lain adalah : Bagaimana peran Manajer SDM didalam berkontribusi menghadapi persaingan? Bagaimana Manajer SDM menggunakan SDM sebagai faktor untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan?

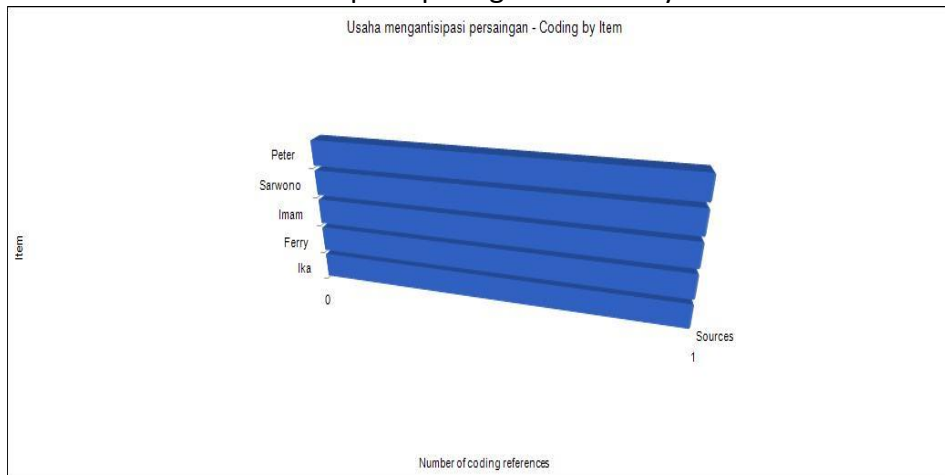
Salah satu cara paling sederhana dalam menganalisis data kualitatif adalah melakukan *coding* pada data. Suatu *code* dapat berupa sebuah kata yang digunakan untuk menjelaskan atau meringkas suatu kalimat, paragraf, atau bahkan keseluruhan teks, seperti wawancara (Myers, 2013:167). *Coding* dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *software* kualitatif NVivo (QSR *International* 10). Transkrip wawancara dengan partisipan dilakukan *paraphrase* untuk lebih memudahkan proses pengolahan dan analisis data. Seluruh pertanyaan dibuat tema didalam proses *node*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil analisis data dari *software* yang digunakan kemudian diambil sesuai dengan tema yang ingin dibahas. Tema yang dipilih mengacu kepada tujuan dari penelitian ini. Adapun tema yang dibahas adalah :

1. Peran Manajer SDM berkontribusi menghadapi persaingan bisnis.

Berkontribusi menghadapi persaingan bisnis merupakan bukti peran strategik Manager SDM. Hasil analisis data menggunakan *coding* pada Gambar 1. berdasarkan *number of coding reference* menunjukkan bahwa Peter memberikan kontribusi tertinggi yang diikuti oleh Sarwono dan Imam pada peringkat berikutnya.



Gambar 1. Usaha Mengantisipasi Persaingan Bisnis

Jawaban partisipan atas pertanyaan: Bagaimana peran Manager SDM berkontribusi dalam upaya perusahaan mengantisipasi persaingan bisnis?

“Dengan strategi *survival* yaitu memaksimalkan sumber daya dan meminimalkan biaya operasional” (Peter, HRD Manager *in charge*).

Sedangkan Sarwono mengatakan :

“Memfokuskan pada perbaikan internal perusahaan dengan meningkatkan pelayanan dan mempersiapkan SDM yang memiliki ciri khas budaya perusahaan” (Sarwono, HRD Manager *in charge*).

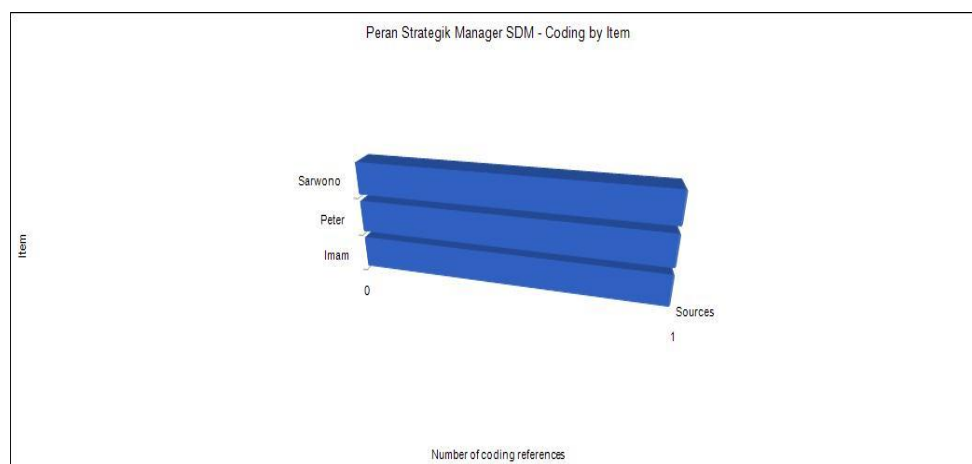
Pada tingkatan ketiga, Imam menyatakan :

“Pihak manajemen tidak terlalu khawatir karena yakin dengan customer-customer usia tua terutama dari luar negeri seperti Belanda pasti akan menginap di hotel ini karena faktor sejarah (masa lalu)” (Imam, HRD Manager).

Dari ketiga pernyataan partisipan dapat diketahui bahwa Peter berkontribusi terbesar didalam usaha mengantisipasi persaingan bisnis dengan menggunakan strategi *survival*. Peran yang dilakukannya adalah peran sebagai *strategic partner* (mitra bisnis). Sedangkan yang dilakukan oleh Sarwono adalah peran sebagai *change agent* (agen perubahan). Keduanya telah mengimplementasikan konsep peran baru SDM dari Ulrich (2009).

2. Peran strategik Manager SDM di dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.

Hasil analisis data menggunakan *coding* pada Gambar 2 berdasarkan *number of coding reference* menunjukkan bahwa Sarwono melakukan peran strategik yang diikuti oleh Peter dan Imam pada peringkat berikutnya. Hal ini dapat dibuktikan melalui pernyataan-pernyataan mereka didalam menjawab pertanyaan pada saat wawancara.



Gambar 2. Peran Strategik Manager SDM

Sarwono mengatakan bahwa :

“Dengan membentuk SDM berkarakteristik budaya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kami melakukannya dengan melatih karakter SDM sesuai budaya perusahaan” (Sarwono, HRD Manager *in charge*).

Sedangkan Peter menyatakan :

“Melakukan efisiensi disemua bidang termasuk SDM. Memaksimalkan fasilitas dan SDM” (Peter, HRD Manager *in charge*).

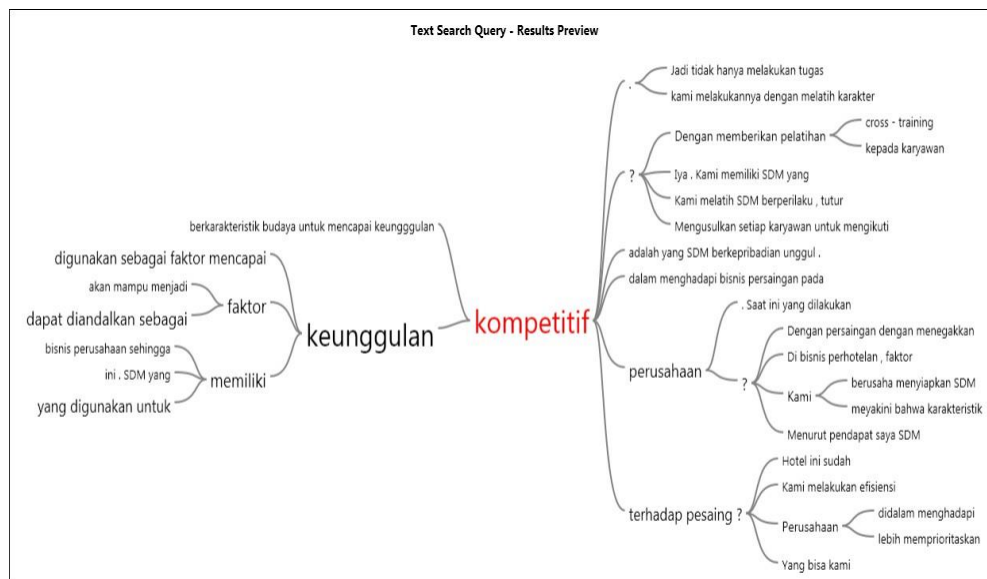
Pernyataan terakhir dari Imam adalah sebagai berikut :

“Saya tidak hanya menangani manajemen SDM tetapi juga marketing. Saya melakukan peran strategik dengan mengembangkan strategi *marketing on-line*” (Imam, HRD Manager).

Berdasarkan pernyataan ketiga partisipan tersebut, maka dapat diketahui bahwa Sarwono memimpin dengan membentuk SDM berkarakteristik budaya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sarwono telah mengimplementasikan pendapat Losey (2005) bahwa budaya dapat merepresentasikan merk (*brands*) perusahaan, norma, dan nilai yang dibentuk oleh praktik SDM yang berkaitan dengan rekrutmen, pengupahan, dan komunikasi organisasi. Sedangkan Ferry dan Ika gugur dari peringkat karena tidak memberikan jawaban atas sub-pertanyaan strategi apa yang dilakukan dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.

### 3. SDM sebagai faktor untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Pada tema yang ketiga, hasil analisis diambil dari proses *node* yang kemudian menggunakan *text search query* untuk memunculkan pohon kata (*Word Tree*) seperti pada Gambar 3. Pohon kata ini membuktikan bahwa kata-kata yang membentuk pohon tersebut dapat dimaknai sebagai: SDM digunakan sebagai faktor untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.



Gambar 3. Word Tree - SDM sebagai Faktor Keunggulan Kompetitif

## KESIMPULAN

Penelitian ini telah membuktikan bahwa peran strategik Manager SDM yang bekerja di hotel berbintang 3 di kota Malang sangat menentukan bagi perusahaan, karena peran ini dapat membawa perusahaan mencapai dan memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat diciptakan dengan membentuk SDM yang memiliki karakteristik budaya yang menjadi ciri khas atau identitas perusahaan. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam membahas tema dengan teknik yang sederhana. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengembangkan topik ini dengan menggunakan triangulasi sehingga dapat menghasilkan informasi lebih dalam dan lebih kompleks.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B & Wright, P.M. 1998. *On Becoming a Strategic Partner: The role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage*, *Human Resources Management* **37** (1): 31-46.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A., (2006), *Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here ?*, *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, Desember 2006, Southern Management Association.
- Caliskan, Esra N., (2010), *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organization Performance*, *Journal of Naval Science and Engineering*, 2010, Vol. 6, No. 2, pp. 100 -116.
- Cheddie, M. (2001). How to Become a Strategic Partner, *HR Focus*, 78(8): 1-14



- Inyang, B. J., (2010), *Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization*, *International Bulletin of Business Administration*, ISSN: 1451-243X Issue 7, 2010, @EuroJournal, Inc. 2010.
- Foster, N. (2005), *Maximum Guide to Leading and Managing People at Work*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Ltd.
- Jimoh, O.A. & Danlami, A., (2011), *Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation*, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 9, September 2011.
- Losey, M. (2005). *Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. NJ: John Wiley & SonsUSAInc.
- Malik, Nazaruddin, (2010), *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Berorientasi Investasi Menuju Bangsa yang Berdaya Saing*, Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Malang, Vol. 13 No. 2 Juli – Desember 2010.
- Macky, K., & Johnson, G. (2003). *Managing human resources in New Zealand* (2<sup>nd</sup>Ed.) Auckland:McGraw-Hill.
- MDe Saá-Pérez, P., & García-Falcón, J.M. (2002). *A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development [electronic version]*. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (1), 123-140. Du iller, J.S. & Card
- Myers, Michael D. (2013), *Qualitative Research in Business & Management*, SAGE Publications Ltd.
- Swiercz, P.M. (1995). Research update: Strategic HRM. *Human Resource Planning*, 18 (3), 53-59.
- Schuler, R., and Jackson, S. (1999). *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. In *Strategic human resource management*, eds. R. Schuler and S. Jackson, 159–76. Oxford: Blackwell, Publishers, Ltd.
- Plessis, Andries du, et.al., (2008), *Human Resource Functions and Activities in the 21<sup>th</sup> Century to Attain Competitive Advantage*, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 4, No. 3, June 2008.
- Robbins, S.P. (2005), *Essentials of Organizational Behaviour* (8<sup>th</sup> Edition), New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Ulrich, Dave, et al., (2009), *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, The RBL Institute, McGraw-Hill Books, US.