

ISSN : 1411-2280

Jurnal **Ekonomi & Bisnis** **EKOBIS**

Vol.9, No.2, Juli 2008

**THE INFLUENCES OF AGENCY FACTORS
AND TRANSACTION COST FACTORS TO DIVIDEND
PAYOUT RATIO**

D. Agus Harjito & Ambang Aries Yudanto

**PENGARUH KINERJA KARYAWAN TERHADAP PERCIEVED
SERIVICE QUALITY DAN WORD OF MOUTH RECOMMENDATION
PADA BPRSUD KOTA SALATIGA**

Sri Handayani dan Budhi Cahyono

**RANCANGAN PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN PENDIDIKAN DENGAN
MENERAPKAN MODEL QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)**

Febriana Wurjaningrum

**KOMPARASI PERILAKU BELANJA DI RITEL MODEREN DAN TRADISIONAL
Sebuah Penelitian Eksplorasi**

Gancar Candra Premananto

**APLIKASI TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL (TAM) DENGAN
MEMPERTIMBANGKAN GENDER PADA PERILAKU PENGGUNAAN INTERNET**

Majang Palupi & Heru Kurnianto Tjahjono

**HUBUNGAN ANTARA PROFESIONALISME DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KINERJA :
SUATU PENDEKATAN MODEL STRUKTURAL**

Nafiah Ariyani

**PRAKTEK DAN KEBIJAKAN MSDM UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI
JASA PELAYANAN MELALUI KEPUASAN KONSUMEN**

Olivia Fachrunnisa

**PENGARUH CONTROL SYSTEM DAN REWARD SYSTEM DALAM HUBUNGAN
EMPLOYEE EMPOWERMENT TERHADAP KINERJA UKM DI KOTA SEMARANG**

Sri Hartono

**ANALISIS SALURAN DAN MARGIN PEMASARAN : STUDI EMPIRIK KOMODITAS
TELUR AYAM RAS**

Anandani Rosi Kurnianingrum, Suci Paramitasari Syahlani dan Sudi Nurtini

PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI KUALITAS STRATEGI

Widodo

EKOBIS

Vol.9

No.2

Halaman 99-217

Semarang
Juli 2008

ISSN
1411-2280



**FAKULTAS EKONOMI
UNISSULA
SEMARANG**

Jurnal EKONOMI & BISNIS
EKOBIS

Pelindung

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Pimpinan Redaksi

Mutamimah

(Universitas Islam Sultan Agung)

Sekretaris Redaksi

Ken Sudarti

(Universitas Islam Sultan Agung)

Dewan Redaksi

Ayi Ahadiyat	Universitas Lampung
Basu Swastha Darmmesta	Universitas Gadjah Mada
Budhi Cahyono	Universitas Islam Sultan Agung
Hermanto	Universitas Mataram
Heru Kurnianto	Universitas Muhammadiyah
Mamduh Hanafi	Universitas Gadjah Mada
Sabrina Sihombing	Universitas Pelita Harapan
Sahid Sumarno	Universitas Islam Sultan Agung
Sri Hartono	Universitas Islam Sultan Agung
Syafaruddin Alwi	Universitas Islam Indonesia
Ni Wayan Sri Suprapti	Universitas Udayana
Widiyanto	Universitas Islam Sultan Agung

Assisten Redaksi

Olivia Fachrunnisa

(Universitas Islam Sultan Agung)

Administrasi & Sirkulasi

Atang Laksana - Nurjanah

Alamat Redaksi

Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)

Jl.Raya Kaligawe Km.4 Po.Box.1054/SM Semarang 50112

Telp.024-6583584 Ext.538 Fax.024-6582455

email : april_bag@yahoo.com

Rekening : Bank Mandiri Cab.Pahlawan a.n. Ken Sudarti No.1360004570062

Jurnal **EKOBIS** diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA). Jurnal ini dimaksudkan sebagai media pertukaran informasi dan karya ilmiah bagi para akademisi, alumni, praktisi bisnis, dan pihak-pihak yang berminat terhadap masalah ekonomi, bisnis, dan manajemen. Jurnal ini terbit dua kali dalam setahun, yaitu setiap bulan Januari dan Juli. Redaksi menerima naskah yang belum pernah diterbitkan oleh media lain. Pedoman penulisan naskah untuk Jurnal **EKOBIS**, tercantum pada bagian akhir jurnal ini. Surat menyurat mengenai naskah yang akan diterbitkan, berminat untuk berlangganan, dan lainnya dapat dialamatkan ke alamat redaksi.

DAFTAR ISI

<p>THE INFLUENCES OF AGENCY FACTORS AND TRANSACTION COST FACTORS TO DIVIDEND PAYOUT RATIO <i>D. Agus Harjito & Ambang Aries Yudanto</i></p>	<p>99 - 108</p>
<p>PENGARUH KINERJA KARYAWAN TERHADAP <i>PERCEIVED SERVICE QUALITY</i> DAN <i>WORD OF MOUTH RECOMMENDATION</i> PADA BPRSUD KOTA SALATIGA <i>Sri Handayani dan Budhi Cahyono</i></p>	<p>109 - 124</p>
<p>RANCANGAN PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN PENDIDIKAN DENGAN MENERAPKAN MODEL <i>QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)</i> <i>Febriana Wurjaningrum</i></p>	<p>125 - 135</p>
<p>KOMPARASI PERILAKU BELANJA DI RITEL MODEREN DAN TRADISIONAL Sebuah Penelitian Eksplorasi <i>Gancar Candra Premananto</i></p>	<p>137 - 146</p>
<p>APLIKASI <i>TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL (TAM)</i> DENGAN MEMPERTIMBANGKAN GENDER PADA PERILAKU PENGGUNAAN INTERNET <i>Majang Palupi & Heru Kurnianto Tjahjono</i></p>	<p>147 - 153</p>
<p>HUBUNGAN ANTARA PROFESIONALISME DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KINERJA : SUATU PENDEKATAN MODEL STRUKTURAL <i>Nafiah Ariyani</i></p>	<p>155 - 166</p>
<p>PRAKTEK DAN KEBIJAKAN MSDM UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI JASA PELAYANAN MELALUI KEPUASAN KONSUMEN <i>Olivia Fachrunnisa</i></p>	<p>167 - 177</p>
<p>PENGARUH <i>CONTROL SYSTEM</i> DAN <i>REWARD SYSTEM</i> DALAM HUBUNGAN <i>EMPLOYEE EMPOWERMENT</i> TERHADAP KINERJA UKM DI KOTA SEMARANG <i>Sri Hartono</i></p>	<p>179 - 191</p>
<p>ANALISIS SALURAN DAN MARGIN PEMASARAN : STUDI EMPIRIK KOMODITAS TELUR AYAM RAS <i>Anandani Rosi Kurnianingrum, Suci Paramitasari Syahlani dan Sudi Nurtini</i></p>	<p>193 - 203</p>
<p>PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI KUALITAS STRATEGI <i>Widodo</i></p>	<p>205 - 217</p>

PRAKTEK DAN KEBIJAKAN MSDM UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI JASA PELAYANAN MELALUI KEPUASAN KONSUMEN

OLIVIA FACHRUNNISA

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang
email:o.fachrunnisa@curtin.edu.au

ABSTRACT

The relationship between specific 'bundles' of human resource management (HRM) policies and practices and organizational performance in the hospitality industry is not well understood. This essay will discuss that there have been a significant number of studies over the last decade investigating the links between HRM and organizational performance. These have focused on the extent to which – if at all – high commitment or best practice HRM may lead to improvements in worker or organizational performance. Basically, the idea is that a particular bundle of HR practices has the potential to contribute improved employee attitudes and behaviors, lower levels of absenteeism and labor turnover, and higher levels of productivity, quality and customer service. This, it is argued, has the ultimate effect of generating higher levels of profitability. Since the HR practices that supposedly contribute to an improved bottom line performance are generally perceived as 'good' for workers.

Keywords : HRM Bundles, Customer Satisfaction, Organizational Performance

PENDAHULUAN

Schneider (1994 dalam Haynes & Fryer, 2000) mengindikasikan bahwa, fokus kebijakan MSDM lebih banyak diarahkan pada kualitas produk yang disediakan oleh perusahaan manufaktur, belum banyak yang mengkaji pada kualitas pelayanan yang diberikan karyawan kepada pelanggan jasa.

Sebagian literatur juga menyatakan bahwa fokus pada model normatif MSDM masih berusaha untuk menggambarkan bagaimana sebaiknya praktek MSDM tersebut di terapkan dalam sebuah organisasi. Sebuah pengujian dalam model normatif ini menghasilkan sejumlah pendekatan berbeda. Storey (1992) telah berusaha memetakan implementasi kebijakan MSDM dalam organisasi.

Menurut Storey (1992) 'weak version' pada kebijakan MSDM tidak lebih hanya sekedar keberadaan departemen personalia yang mengurus kegiatan kegiatan administratif, sedangkan 'strong version' pada kebijakan MSDM adalah sebuah pendekatan yang berbeda untuk mengelola

tenaga kerja dengan penekanan pada integrasi berbagai macam pola kebijakan dan praktek MSDM dan pengintegrasian kebijakan MSDM dengan strategi bisnis.

'Soft model' pada HRM seperti juga dinyatakan oleh Guest (1987) memberikan penekanan pada pola penanganan karyawan sebagai aset berharga, melalui komitmen mereka, kita dapat meningkatkan kinerja organisasi. Berbeda dengan 'hard model' pada MSDM yang menekankan pada integrasi praktek dan kebijakan MSDM dengan strategi bisnis. Hal ini biasa disebut dengan pendekatan kontingensi yang berfokus pada sekumpulan aspek aspek untuk mengelola tenaga kerja (Fombrun *et al.*, 1984; Hendry&Pettigrew, 1986).

Hampir selama beberapa dekade terakhir, telah banyak studi empiris yang menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek MSDM berkomitmen tinggi atau praktek MSDM berkinerja tinggi praktek dengan kinerja organisasional (Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Huselid *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995). Beberapa tahun terakhir, perhatian para pe-

neliti MSDM difokuskan pada kemampuan atau konsistensi internal dan sinergi sistem atau 'bundle' MSDM, atau sebagian praktek MSDM dalam rangka menciptakan sumber sumber keunggulan kompetitif, khususnya jika dipadukan dengan strategi strategi organisasional (Arthur, 1992; Dyer & Reeves, 1995; Ichinowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995), akan tetapi, pengembangan teori ini belum banyak mendapatkan dukungan secara empiris.

Haynes (1999) menyatakan bahwa kelemahan teori tersebut lebih banyak terjadi pula dalam kasus industri jasa pelayanan seperti hotel dan rumah sakit. Penelitian penelitian empiris lebih banyak menekankan perhatiannya pada sektor manufaktur atau pada sektor sektor yang lain. Regan (1963) menunjukkan telah banyak penulis yang membedakan antara sektor jasa dengan sektor manufaktur.

Karakteristik jasa adalah tidak nyata, terpisah dengan penyedia jasanya, tidak terstandarisasi dan cepat lenyap. Fokus perhatian pada sektor jasa hendaknya dialihkan pada interaksi produsen – konsumen dalam jasa yang ditawarkan untuk menentukan persepsi konsumen tentang kualitas jasa yang seringkali diartikan sebagai pelayanan yang melebihi harapan konsumen.

Dengan demikian, penelitian yang secara spesifik menghubungkan konfigurasi praktek dan kebijakan MSDM dan persepsi kualitas jasa oleh konsumen menjadi sesuatu yang mendesak. Asumsi yang signifikan ditawarkan oleh Peccei & Rosenthal (1997). Mereka telah berusaha mengidentifikasi anteseden komitmen karyawan pada pelayanan konsumen dalam rangka pemahaman yang lebih baik bagaimana variabel intervening sikap karyawan dan perilaku mungkin menghubungkan praktek dan kebijakan MSDM dengan kinerja organisasional pada sektor jasa.

Meskipun telah banyak studi empiris yang memberikan dukungan adanya hubungan antara praktek dan kebijakan MSDM dengan kinerja organisasional, Haynes dan Fryer (2000) berpendapat bahwa konfigurasi ideal pada praktek dan kebijakan MSDM yang dapat dilihat pada strategi MSDM berkualitas tinggi akan memberikan penjelasan yang baik pada hubungan antara MSDM dan kualitas pelayanan.

KAJIAN PUSTAKA

MSDM dan Kinerja Organisasional

Perubahan-perubahan yang mendasar dalam lingkungan bisnis telah menyebabkan pergeseran dalam urutan pentingnya manajemen sumber daya manusia dan fungsi sumber daya manusia.

Departemen sumber daya manusia diberi kesempatan mengambil peran penting dalam tim manajemen. Hal ini terjadi karena fungsi sumber daya manusia sedang berubah menjadi fungsi manajemen yang penting. Menurut pendapat para peneliti dan teoretisi, aset sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru oleh para pesaing.

Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kepastian kerja, selektivitas dalam rekrutmen, upah tinggi, upah insentif, kepemilikan karyawan, pembagian informasi, keterlibatan dan pemberdayaan, tim-tim yang diatur sendiri, pelatihan dan pengembangan ketrampilan, penggunaan dan pelatihan silang, kesamaan semua orang, upah/gaji tidak jauh selisihnya, serta kenaikan pangkat bagi orang dalam.

Literatur MSDM secara umum menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara praktek dan kebijakan MSDM dengan kinerja organisasional. Hampir selama beberapa dekade terakhir, telah banyak studi empiris yang menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen tinggi atau kinerja tinggi praktek dan kebijakan MSDM dengan kinerja organisasional (Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Huselid *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995). Beberapa tahun terakhir, perhatian para peneliti MSDM difokuskan pada kemampuan atau konsistensi internal dan sinergi sistem atau 'bundle' MSDM, atau sebagian praktek MSDM dalam rangka menciptakan sumber sumber keunggulan kompetitif, khususnya jika dipadukan dengan strategi strategi organisasional (Arthur, 1992; Dyer & Reeves, 1995; Ichinowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995). Akan teta-

pi, pengembangan teori ini belum banyak mendapatkan dukungan secara empiris.

Haynes (1999) menyatakan bahwa kelemahan teori tersebut lebih banyak terjadi pula dalam kasus industri jasa pelayanan seperti hotel dan rumah sakit. Penelitian empiris lebih banyak menekankan perhatiannya pada sektor manufaktur atau pada sektor sektor yang lain.

Regan (1963) menunjukkan telah banyak penulis yang membedakan antara sektor jasa dengan sektor manufaktur. Karakteristik jasa adalah tidak nyata, terpisah dengan penyedia jasanya, tidak terstandarisasi dan *perishable*. Fokus perhatian pada sektor jasa hendaknya dialihkan pada interaksi produsen – konsumen dalam jasa yang ditawarkan untuk menentukan persepsi konsumen tentang kualitas jasa yang seringkali diartikan sebagai pelayanan yang melebihi harapan konsumen.

Menganalisis hubungan antara MSDM berkomitmen tinggi dan kinerja saat ini merupakan minat utama bagi penelitian dan kebijakan organisasi. Huselid (1995) menyimpulkan hasil survey yang dilakukan pada kurang lebih 1000 organisasi. Beliau membagi praktek praktek kerja berkomitmen tinggi dalam tiga kelompok yaitu ket Rampilan karyawan, struktur organisasional dan motivasi karyawan.

Pertama, memasukkan item item yang memperhatikan proporsi tenaga kerja yang ambil bagian dalam survey sikap, jumlah jam pelatihan yang diterima pada tahun sebelumnya dan proporsi tenaga kerja yang diikutkan dalam tes tenaga kerja sebagai bagian dari proses seleksi. Yang terakhir item item yang diikutkan adalah proporsi tenaga kerja dalam penilaian kinerja yang dihubungkan dengan kompensasi dan jumlah pelamar bagi tiap tiap posisi dimana rekrutmen dijalankan.

Pengukuran output memasukkan turnover karyawan, produktivitas dan kinerja keuangan perusahaan. Huselid juga menyimpulkan bahwa tingkat kembalian dari investasi praktek MSDM berkomitmen tinggi adalah sangat substansial. Bisa diukur dari kinerja keuangan, kinerja karyawan itu sendiri maupun kinerja organisasional secara keseluruhan.

Praktek dan Kebijakan MSDM (HRM Bundles)

Beberapa tahun terakhir, para peneliti MSDM menunjukkan minat yang tinggi pada praktek terbaik kebijakan MSDM di Organisasi. Kadang kadang ini disebut juga dengan 'sistem kerja berkinerja tinggi' (Berg, 1999; Appelbaum *et al.*, 2000), komitmen tinggi MSDM (Walton 1985; Guest, 2001) atau keterlibatan tinggi MSDM (Wood, 1999). Apapun terminologi yang dipakai, gagasan HRM *bundles* diartikan sejumlah rangkaian praktek MSDM yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja organisasional bagi semua organisasi.

Pfeffer (1998) menyoroti beberapa hal yang menjadi fokus perhatian apakah praktek kebijakan MSDM yang dilakukan oleh organisasi telah baik atau tidak pada beberapa hal berikut ini: kenyamanan karyawan merupakan hal mendasar dari enam praktek MSDM yang lainnya, pada dasarnya hal ini dikarenakan dianggap sangat tidak realistis untuk meminta karyawan menyampaikan gagasannya, bekerja keras dan komitmen tanpa beberapa harapan akan adanya kenyamanan karyawan dan perhatian pada karir masa depan mereka. Kontribusi yang tinggi pada kontrak psikologis membuat hubungan antara organisasi dengan karyawan menjadi erat dan dapat dipercaya. (Holman *et al.*, 2003).

Masih sedikit perusahaan perusahaan yang menunjukkan perhatiannya pada kenyamanan karyawan. Kenyamanan karyawan bukan berarti karyawan harus dipekerjakan seumur hidup, bukan juga dengan mempertahankan karyawan yang berkinerja rendah. Fokus perhatian pada kenyamanan karyawan yang merupakan praktek MSDM berkomitmen tinggi salah satunya adalah usaha untuk menghindari adanya '*job reduction*', dan karyawan diharapkan mengelola keterlibatannya di organisasi—melalui transfer internal. Kenyamanan karyawan dapat ditingkatkan dengan—*well devised* - dan sistem berkelanjutan dari perencanaan MSDM. Kenyamanan karyawan juga merupakan suatu usaha bagaimana organisasi dibentuk untuk mencapai fleksibilitas. Hal ini mensyaratkan agar organisasi memandang MSDM bukan sebagai variabel biaya tetapi sebagai aset kritis dalam *viability* jangka panjang dan sukses orga-

nisasi. Pengukuran kenyamanan karyawan sangat bervariasi, tergantung pada apakah informasi yang tersedia merupakan kebijakan atau praktek. Sebagai contoh, Wood dan Albanese (1995) memasukkan tiga alat ukur untuk mengukur kenyamanan karyawan yaitu: kebijakan *no compulsory redundancy*, penggunaan karyawan temporer untuk melindungi pekerja inti dan harapan pada sebagian manajer senior bahwa, karyawan baru akan tetap bekerja sampai memasuki masa pensiun.

Delaney & Huselid (1996) telah menanyai beberapa responden level manajerial tentang *proxy* untuk kenyamanan karyawan. Hasil yang diperoleh adalah mengisi lowongan dari dalam dan menciptakan peluang untuk promosi internal. Guest *et al.* (2000) menggunakan presensi atau absensi sebagai jaminan kenyamanan karyawan bagi karyawan non manajerial, temuan ini dilaporkan hanya pada sejumlah kecil tempat kerja – 5% pada sektor swasta, 15 % umum. Guest *et al.* (2003) menanyai beberapa pertanyaan tentang pasar tenaga kerja internal dan komitmen organisasional pada kenyamanan karyawan, termasuk juga berapakah jumlah karyawan yang keluar secara sukarela selama tiga tahun terakhir.

Merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkinerja lebih merupakan cara yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Meskipun setiap organisasi selalu berusaha untuk merekrut calon karyawan terbaik di pasar tenaga kerja, saat ini tiap tiap organisasi selalu memikirkan teknik teknik seleksi yang istimewa dan memberikan perhatian lebih pada proses perekrutan ini. Selain mencari karyawan dengan ketrampilan teknis yang tinggi, organisasi juga selalu berusaha mencari individu yang memiliki kapasitas sosial, kemampuan interpersonal dan ketrampilan *teamworking* tinggi. Beberapa survey terdahulu menunjukkan pentingnya kemampuan bersosialisasi dan *teamworking* menjadi kriteria utama dalam proses seleksi karyawan baru (Wood & Menezes, 1998). Calon karyawan harus terlatih dan memiliki komitmen (Albanese, 1995). Hoque's (1999) juga mengatakan bahwa *'trainability'* menjadi kriteria utama seleksi. Hal ini menunjukkan, dalam situasi

belakangan ini, organisasi merasa bahwa mereka mampu menyediakan pelatihan untuk ketrampilan ketrampilan teknis, sehingga mereka mencari orang orang yang telah memiliki ketrampilan sosial, sikap dan komitmen tinggi. (Study *et al.*, 2001).

Dari beberapa pemikiran diatas dapat disimpulkan bahwa *proxy* atau ukuran yang digunakan untuk menilai teknik seleksi yang digunakan oleh organisasi: Jumlah pelamar per posisi (Delaney & Huselid, 1996) atau sejumlah pelamar istimewa yang dibutuhkan organisasi (Guest *et al.*, 2003). Proporsi jumlah tes yang diadakan oleh organisasi selama proses seleksi (Huselid, 1995; Guest *et al.*, 2003). Keistimewaan proses seleksi, seperti penggunaan tes psikometrik (Patterson *et al.*, 1997) dan adanya *realistic job previews* (Hoque, 1999; Guest *et al.*, 2000). Pengukuran pengukuran tersebut mencakup komponen yang berbeda beda dari tiap tiap proses seleksi. Pelatihan ekstensif, learning dan pengembangan.

Wright dan Gardner (2003) menyatakan bahwa, pelatihan dan pengembangan merupakan elemen penting dalam praktek MSDM berkomitmen tinggi. Penggunaan kata *'learning'* menunjukkan bahwa organisasi berkeinginan untuk mendorong dan memfasilitasi pengembangan karyawan, tidak sekedar memberikan pelatihan spesifik yang mengatasi kebutuhan jangka pendek. Jenis pengukuran lain yang digunakan oleh Hoque (1998) adalah *fully fledged 'learning companies'* dimana pengembangan karyawan dan program penilaian atau pelatihan ketrampilan berbasis interpersonal dan berbasis tugas.

Waktu dan usaha yang disediakan untuk mencari peluang *learning* merupakan sesuatu yang penting. Sejumlah *proxy* atau alat ukur yang mengindikasikan *'best practice'* kegiatan MSDM adalah: Jumlah jam pelatihan yang diterima oleh pada pekerja, proporsi jumlah tenaga kerja yang telah dilatih, anggaran yang disediakan untuk pelatihan, realisasi target pelatihan selama periode 2 tahun, ada/tidaknya keunikan pelatihan dan *formal job training*.

Tentunya, banyak sekali masalah yang muncul ketika organisasi berkeinginan untuk mengevaluasi konsentrasi pelatihan dan *learning*. Barangkali, yang lebih jelas

dan mudah adalah berapa banyak waktu dan sumber daya yang diinvestasikan oleh organisasi dalam pelatihan formal, dan apakah pelatihan telah mencakup semua karyawan. Lebih penting lagi, adalah mengidentifikasi jenis pelatihan yang disediakan dan siapa yang mengelola pelatihan ini.

Huselid (1995) memasukkan dua pengukuran untuk faktor kebijakan kompensasi yang *best practice* yaitu proporsi tenaga kerja yang menilai skema insentif perusahaan dan proporsi dimana penilaian kinerja digunakan untuk menentukan kompensasi mereka. MacDuffie (1995) menyebutkan *contingent compensation*. Kebanyakan studi di AS juga memfokuskan pada kompensasi berdasar kinerja. Beberapa instrumen yang digunakan untuk mengukur praktek kebijakan kompensasi adalah sebagai berikut: merit pay dan profit sharing (Wood & de Menezes, 1998), performance related pay for non-managerial staff (Guest *et al.*, 2000), skema penilaian bagi semua staf (Hoque, 1999), penilaian kinerja sebagai dasar kompensasi (Guest *et al.*, 2003).

Studi yang dilakukan oleh CIPD (Guest *et al.*, 2003) dari survey yang dilakukan oleh beberapa responden, 2/3 diantaranya menyatakan bahwa organisasi mereka tidak lagi menggunakan *individual performance related pay* bagi karyawan non manajerial. HRM Bundles (Kumpulan Kebijakan MSDM). Beberapa penjelasan di atas menyatakan bahwa antar kegiatan saling berhubungan untuk menentukan praktek kebijakan MSDM berkomitmen tinggi. Sebagai contoh, karyawan akan merasakan keterlibatan yang tinggi dan menikmati *information sharing* jika kenyamanan karyawan dan tempat kerjanya relatif 'free'. Begitu pula, mereka akan senang untuk bekerja sama dalam team jika upaya mereka dengan insentif berdasar kinerja, terjadi *share ownership*, dan mendapatkan peluang untuk ikut pelatihan. Sama halnya dengan kebijakan yang berkaitan dengan tahapan rekrutmen dan seleksi, karyawan baru akan merasa *welcome* dalam mengadopsi pekerjaan yang fleksibel dan bergabung dengan *teamworking*, sebagaimana terjadi dalam promosi internal ke depan.

Tanpa adanya dukungan budaya organisasional, masing masing praktek akan

lebih sulit akan dijalankan. Sebaliknya, semakin banyak praktek MSDM yang menunjukkan hubungan yang sinergis dan koheren, semakin mudah bagi organisasi mencapai kesuksesan. Benson dan Lawler (2003), mencatat bahwa penelitian pada level unit kerja menyatakan pentingnya melihat praktek MSDM ini sebagai suatu komplementari dan model praktek berkomitmen tinggi menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik dibandingkan sistem kerja yang tradisional, meskipun belum ada formula kombinasi pasti dan pasti akan berbeda untuk masing masing industri.

Secara teoritis, banyak dukungan yang mengarahkan bahwa, praktek MSDM akan lebih efektif jika dikombinasikan bersama sama. Sebagai contoh, pelatihan ekstensif penting bagi *self managed teams*, reward yang secara rata rata lebih tinggi juga akan menarik banyak minat pe-lamar kerja. Wood dan deMeneze (1998) menemukan sebuah pola yang dapat diidentifikasi pada penggunaan praktek MSDM berkomitmen tinggi dan praktek praktek saling mendukung satu sama lain. Roche (1999) juga sependapat dengan Wood dan deMeneze bahwa organisasi dengan derajat yang tinggi pada keterlibatan strategi MSDM kedalam strategi bisnis paling sering mengadopsi praktek MSDM yang berorientasi komitmen tinggi.

PENGUNAAN MSDM SEKTOR JASA

Bowen & Basch (1992) membedakan *customer orientation* atau jenis operasional jasa dalam sektor jasa dalam rangka identifikasi yang lebih baik, jika bukan model, dalam pendekatan manajemen. Lashley (1998) mengklasifikasikan pendekatan MSDM yang paling cocok untuk operasi jasa menurut derajat jenis jasa yang ditawarkan dan bentuk serta lokus kontrol manajemen pada kinerja karyawan. Kontrol manajemen pada kinerja karyawan adalah suatu kontrol yang diterapkan oleh pihak manajemen secara eksternal (melalui monitoring, penggajian dsb) sebagai penyeimbang kontrol strategi pada karyawan atas dasar tujuan organisasional.

Haynes & Fryer (2000) menawarkan empat jenis kontrol karyawan yang ideal yaitu *involvement* (keterlibatan), *professio-*

nal, *participative*, dan *command* serta kontrol.

Pengembangan MSDM telah banyak dibahas pada sektor manufaktur besar dan hampir kebanyakan literatur menunjukkan orientasi ini. Lalu, bagaimana kebijakan MSDM dalam industri jasa seperti hotel, rumah sakit catering dan lainnya? Price (1994) pernah melakukan survey pada hotel di AS. Hasilnya menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara ukuran dan adanya gaya praktek MSDM.

Hal tersebut menunjukkan pentingnya sebuah model yang menunjukkan praktek dan kebijakan MSDM dalam sektor jasa, terutama pada pentingnya dan sifat 'HRM bundles' pada sektor jasa, dimana pada saat yang sama kadang kadang dibatasi oleh biaya dan kebutuhan untuk mengelola konsistensi merk (Lashley, 1998). Model yang dirangkum dari beberapa telaah mengenai hubungan antara HRM Bundles dengan Kinerja Organisasi dapat digambarkan berikut ini:

MSDM, Komitmen Organisasional dan Kualitas Pelayanan

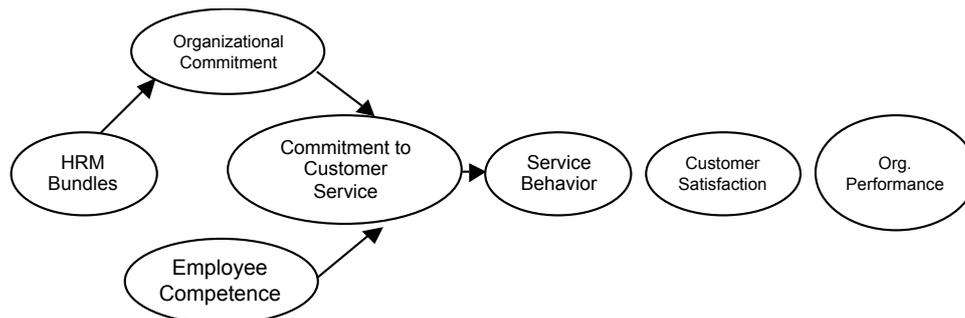
Literatur pada 'soft' version MSDM mengindikasikan bahwa, salah satu outcome penggunaan kebijakan MSDM adalah komitmen organisasional. Komitmen yang dihasilkan dari kebijakan MSDM ini memberikan kontribusi tinggi pada peningkatan kinerja. Dalam sebuah meta analisis pene-

teristic daripada komponen individual. Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis ini adalah pengayaan jabatan yang dihasilkan dari 'soft HRM' akan meningkatkan level komitmen yang lebih tinggi.

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah, bagaimana hubungan antara komitmen dan kinerja atau indikator kinerja seperti kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen. Sejumlah penelitian telah menguji hubungan MSDM, komitmen dan kinerja dalam sektor jasa. Ulrich (1991), menggunakan data dari 3 perusahaan jasa AS, menyatakan adanya hubungan antara komitmen organisasional dan praktek MSDM. Sebagai tambahan, Pitt *et.al* (1995), dalam sebuah survey dengan karyawan kontrak pada organisasi jasa, menunjukkan adanya hubungan yang moderat antara komitmen organisasional dan kualitas pelayanan.

Hal ini penting untuk memperkuat dugaan bahwa, karyawan akan menunjukkan sebuah komitmen untuk menyediakan kualitas jasa tanpa berkomitmen terhadap organisasi.

Sebagai contoh, sebuah studi eksploratori yang dilakukan oleh Hartman & Yrie (1996) menyatakan bahwa, *turnover* beberapa karyawan (50% dari sampel) merupakan sebuah hasil dari tidak adanya kesempatan untuk berkembang dan pelatihan, bukan karena tidak adanya kepuasan kerja. Beberapa karyawan bisa jadi memiliki komitmen untuk memberikan kualitas pe-



Sumber: Dirangkum oleh penulis dari berbagai sumber (2008)

Gambar 2.
Hubungan antara HRM Bundles dengan Kinerja Organisasi

litian komitmen (Mathew & Zajac, 1999) telah ditemukan bahwa anteseden komitmen organisasional termasuk job characteristic (Hackman&Oldham, 1976) korelasi yang paling tinggi terjadi pada model *job charac-*

ayanan yang tinggi kepada para konsumen perusahaan, tetapi memiliki komitmen yang rendah pada organisasi mereka.

Sebuah studi oleh Peccei dan Rosenthal (1998) telah mencari suatu bentuk hu-

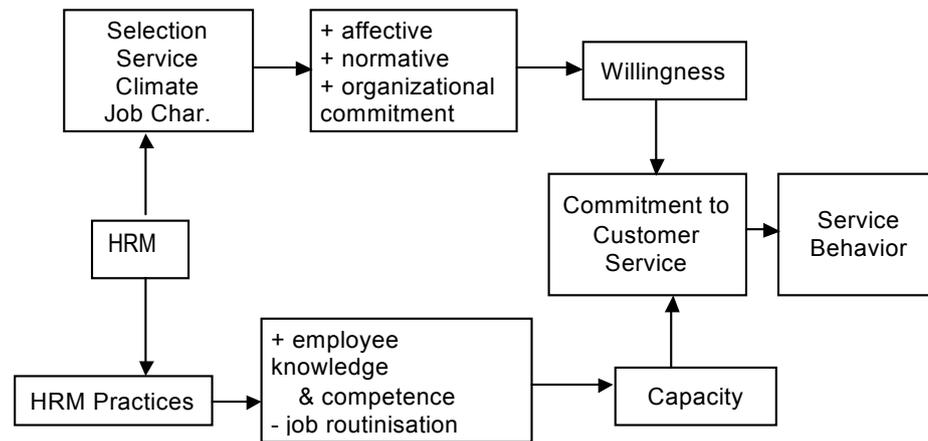
bungan antara komitmen individual dengan *customer service* dan sejumlah variabel organisasional dalam sektor makanan ritel. Mereka fokus pada manifestasi perilaku pada CCS (*Commitment to Customer Service*) yaitu tingkat dimana individu bersedia untuk secara terus menerus meningkatkan kualitas pekerjaannya dalam rangka memberikan benefit yang tinggi pada konsumen melalui kepuasan konsumen.

Model yang diajukan Peccei dan Rosenthal tersebut mempertimbangkan CCS menjadi fungsi 'employee willingness' dan 'employee capacity' untuk mengadakan perbaikan terus menerus dan bekerja lebih untuk konsumen. *Employee Willingness* adalah konseptualisasi dari *affective*, *normative*, *calculative* (Etzioni, 1988) dan orientasi *altruistic* (ekuivalen dengan ko-

yang lainnya untuk kinerja pelayanan konsumen. Model tersebut dapat digambarkan pada gambar berikut ini:

Berbeda dengan apa yang diungkapkan oleh Brett *et al.* (1995) yang menyatakan bahwa, ada hubungan antara remunerasi dengan kinerja tenaga penjualan. Dalam sampel yang digunakan, dukungan finansial dianggap sebagai moderator antara komitmen organisasional dan kinerja. Hubungan yang lebih kuat ditemukan terjadi ketika karyawan berada dalam kondisi finansial yang lemah.

Peccei dan Rosenthal (1998) juga menunjukkan adanya hubungan yang jelas antara CCS dan variabel kapasitas karyawan yang terdiri dari pengetahuan dan kompetensi, yang ditunjukkan pada pentingnya perhatian pada proses rekrutmen,



Sumber: Peccei and Rosenthal (1998)

Gambar 3
Pengaruh Praktek MSDM pada Perilaku Melayani

mitmen organisasional) pada pelayanan konsumen. 'Employee Capacity' diukur dengan tujuh variabel yang berhubungan dengan pengetahuan karyawan (*employee knowledge*) dan kompetensi karyawan (*employee competence*), pemberdayaan (*empowerment*) dan ketersediaan sumber daya. Hasil studi ini menunjukkan adanya dukungan pada model komitmen afektif, normatif dan faktor faktor *altruistic* yang menjadi pengaruh utama pada 'employee willingness' untuk bertindak. Orientasi kalkulatif tidak ditemukan menjadi prediktor yang baik pada *employee willingness*.

Kemungkinan hal ini dikarenakan tidak adanya penguatan, keuangan atau

seleksi, pengenalan, sosialisasi dan pelatihan. Dampak negatif hanya terlihat pada pengaruh rutinisasi kerja terhadap kapasitas karyawan.

Beberapa dukungan ditunjukkan oleh para peneliti. Konvergensi 'bundle' desain pekerjaan dan akuisisi serta pengembangan ketrampilan karyawan yang diidentifikasi oleh Patterson (dalam Worsfold, 1999) dengan prediktor *employee willingness* dan *employee capacity* yang diidentifikasi oleh Peccei dan Rosenthal (1998). Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, MSDM dapat berkontribusi pada CCS dan selanjutnya meningkatkan jasa yang diterima oleh konsumen. Hal ini

mengakibatkan banyaknya variabel intervening yang harus diidentifikasi sebelum memahami lebih lanjut hubungan antara praktek MSDM dengan kualitas pelayanan.

Worsfold (1999) dalam artikelnya menyimpulkan bahwa, setiap perusahaan yang menggunakan gaya praktek MSDM yang bagus akan menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan meskipun, penggunaan praktek MSDM sendiri masih diperdebatkan. Berbagai literatur juga telah menjelaskan bahwa, penerapan MSDM dapat menguntungkan dalam hal meningkatkan kinerja perusahaan, meskipun saat ini sebagian besar penelitian yang dilakukan masih pada organisasi manufaktur besar.

Sebuah penelitian empiris yang menunjukkan hubungan antara praktek MSDM dan kinerja dapat diterapkan melalui komitmen dan kualitas pelayanan. Hubungan ini bukan berarti menjadi sia-sia dan hanya dapat dicapai dengan mengadakan penelitian yang memfokuskan pada industri sektor jasa dan ritel.

Perilaku Melayani, Kepuasan Konsumen dan Kinerja

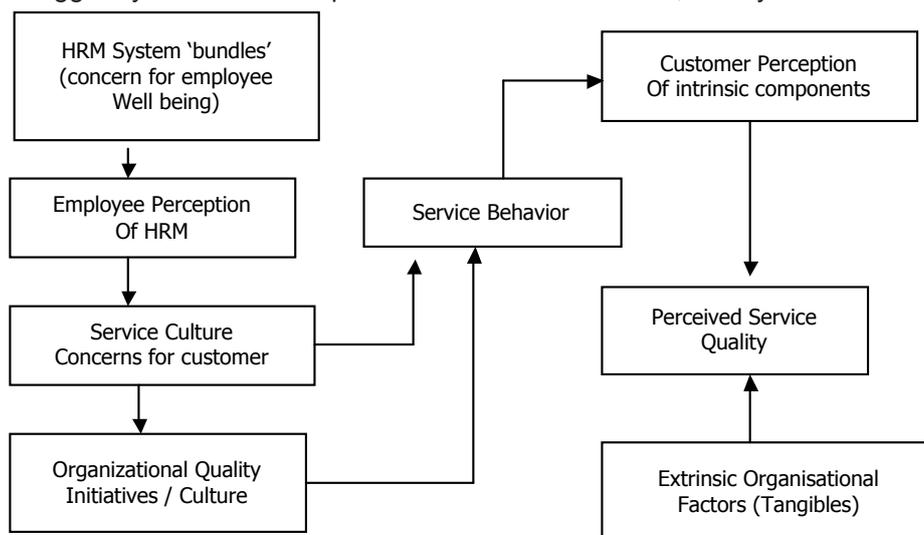
Dalam memanfaatkan pelayanan, pelanggan berusaha untuk mencari kehadiran layanan dalam setiap interaksinya dengan penyedia jasa pelayanan (Zeithaml, 1996). Kehadiran pelayanan ini merupakan gambaran kualitas kerja penyedia layanan jasa, apabila kualitas pelayanan meningkat maka pelanggannya akan merasa puas dan

ini menggambarkan peningkatan kinerja organisasi. Kepuasan pelanggan akan dapat dicapai jika pelanggan merasa senang yang disebabkan oleh kinerja suatu produk atau jasa atau pelayanan yang diterimanya dibandingkan dengan harapannya atas produk atau jasa atau pelayanan tersebut (Kotler, 2000).

Studi awal yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver & Slater (1990) menunjukkan adanya sejumlah studi yang memperkuat dukungan hubungan antara perilaku berorientasi pasar (perilaku melayani) dan kinerja organisasional, termasuk beberapa diantaranya menggunakan industri sektor jasa (Chang & Chen, 1998; Han *et al.*, 1998; Van Egeren dan O'Connor, 1998).

Menurut Fritz (1996) budaya perusahaan yang menyeimbangkan penekanan pada efisiensi produksi dan kualitas produk dengan perhatian ke karyawan akan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih efektif. Salah satu hasil yang diharapkan dari penerapan budaya perhatian ke karyawan adalah tumbuhnya perilaku melayani yang dijalankan oleh para karyawan di sektor jasa. Gray, Matear dan Matheson (2000) berpendapat bahwa, semakin tinggi orientasi melayani sebuah perusahaan jasa maka semakin tinggi ciri-ciri perusahaan tersebut pada hal-hal berikut: Pertama, mendorong munculnya komentar dan complain karyawan.

Kedua, menyediakan servis pasca



Gambar 4
Hubungan antara HRM bundles dengan kualitas pelayanan

pelayanan. Ketiga, mendorong komitmen yang kuat kepada konsumen. Ketiga, menyebarkan informasi pasar dan mengkomunikasikan kebutuhan konsumen dengan departemen departemen lain. Keempat, melibatkan semua departemen dalam menyiapkan rencana kerja dan kelima memiliki sistem informasi yang kapabel dalam menentukan konsumen yang profitable, produk/jasa, daerah penjualan dan saluran distribusi.

Model yang ditawarkan oleh Guest disajikan pada gambar 4.

SIMPULAN DAN SARAN

Kegiatan pengembangan MSDM di sebuah organisasi hendaknya tidak dianggap sebagai kegiatan yang kurang strategis jika dibandingkan dengan kegiatan produksi atau pemasaran. Bagi sebuah organisasi jasa, kegiatan pengembangan MSDM justru harus mendapatkan perhatian utama karena ujung tombak peningkatan kinerja organisasinya adalah pada kemampuan karyawan untuk melayani konsumen.

Peningkatan kemampuan karyawan

untuk melayani hanya dapat dilakukan jika perusahaan membuat perencanaan yang strategik dan terarah pada kegiatan MSDM. Identifikasi dan pengujian hubungan antara praktek dan kebijakan di bidang MSDM dengan kinerja organisasional pada industri jasa di Indonesia masih sangat menarik untuk diteliti. Keberhasilan operasi perusahaan jasa lebih tergantung pada kualitas tenaga kerjanya. Oleh karena itu, sebuah organisasi jasa membutuhkan interaksi tinggi antara karyawan dengan konsumen.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan kunci utama dalam menjamin adanya kualitas pelayanan jasa yang tinggi dalam organisasi jasa. Konfigurasi ideal pada praktek dan kebijakan MSDM yang dapat dilihat pada strategi MSDM berkualitas tinggi akan memberikan penjelasan yang baik pada hubungan antara MSDM dan kualitas pelayanan. Pada akhirnya, kualitas pelayanan yang baik akan menciptakan kepuasan konsumen dan mendorong pada kinerja organisasi yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Fritz, W. (1996), "Market Orientation and Corporate Success : Findings from Germany", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 8, pp. 59-74.
- Gray, J.B., Matear, S.M., Matheson, K.P. (1997), "Improving The Performance of Hospitality Firms". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Guest, D. (1997), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 263-76.
- Guest, D., and Hoque, K. (1994), "The good, the bad, and the ugly: Human Resource Management in New Non Union Establishments", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 1-14.
- Hackman, J., and Oldham, G. (1976), "Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 16 No. 2, pp. 50-279.
- Haynes, P., dan Fryer, G., (2000). "Human Resource, Service Quality and Performance". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Hoque, K. (1999), "New approaches to HRM in the UK Hotel Industry: A Comparative Analysis", *forthcoming. Management Studies*, Vol. 24 No. 5, pp. 503-21.
- Mathieu, J. and Zajac, D. (1990), "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No. 2, pp. 171-94.
- McDuffie, J. (1995), "Human Resource Bundles And Manufacturing Performance: Organizational Logic And Flexible Production Systems In The World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 197-221.
- Peccei, R. and Rosenthal, P. (1998), "The Antecedents Of Employee Commitment To

- Customer Service: evidence from UK service context", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 66-86.
- Schneider, B., White, S. and Paul, M. (1998), "Linking Service Climate And Customer Perceptions Of Service Quality: Test Of A Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 No. 2, pp. 150-63.
- Storey, J. (1992), "*Developments in the Management of Human Resources*", Blackwell, Oxford.
- Worsfold.,P.(1999). "HRM, Performance, Commitment and Service Quality in the Hotel Industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.11, No.7, pp. 340-348

PETUNJUK BAGI PENULIS

1. Naskah belum pernah diterbitkan dalam media cetak lain, diketik dengan satu setengah spasi kecuali abstrak (satu spasi) pada kertas A4, panjang 10–20 halaman, diserahkan paling lambat 1 bulan sebelum penerbitan dalam bentuk ketikan di atas kertas sebanyak 2 eksemplar dan disertai disket yang memuat artikel tersebut dengan menggunakan pengolah kata *MSWord*.
2. Artikel yang dimuat dalam jurnal ini meliputi tulisan tentang hasil penelitian gagasan konseptual, kajian dan aplikasi teori, tinjauan kepustakaan, resensi buku baru, dan tulisan praktis dalam bidang ekonomi dan manajemen.
3. Semua karangan ditulis dalam bentuk esai, disertai judul subbab (*heading*) masing-masing bagian, kecuali bagian pendahuluan yang disajikan tanpa judul subbab. Peringkat judul subbab dicetak tebal/ *bold*, dan penulisannya bukan dengan angka;

PERINGKAT 1 (huruf besar semua tegak, rata dengan tepi kiri)

Peringkat 2 (huruf besar-kecil tegak, rata dengan tepi kiri)

Peringkat 3 (huruf besar-kecil miring, rata dengan tepi kiri)

4. Artikel konseptual harus disertai: (a) judul, (b) identitas pengarang tanpa gelar akademik, (c) abstrak (50–75 kata), (d) kata-kata kunci, (e) pendahuluan (tanpa judul subbab) yang berisi latar belakang dan tujuan atau ruang lingkup tulisan, dan (f) daftar rujukan.

Hasil penelitian disajikan dengan sistematika sebagai berikut: (a) judul, (b) nama penulis, tanpa gelar akademik, (c) abstrak, (d) kata-kata kunci, (e) pendahuluan (tanpa judul subbab), berisi pembahasan kepustakaan dan tujuan dan penelitian, (f) metode, (g) hasil, (h) pembahasan, (i) kesimpulan serta saran, dan (j) daftar rujukan.

5. Daftar rujukan disajikan mengikuti tatacara seperti contoh berikut dan diurutkan secara alfabetis dan kronologis.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. 1999. Knowledge Management and Innovation: Network and Networking. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 3(4):262-275.

6. Penulis yang artikelnya dimuat wajib memberikan kontribusi biaya cetak minimal sebesar Rp 75.000,00 (tujuh puluh lima ribu rupiah) bagi penulis dari dalam Universitas Gajayana Malang; dan Rp 200.000,00 (dua ratus ribu rupiah) bagi penulis dari luar Universitas Gajayana Malang.