

KOMPETENSI MANAJERIAL DAN KOMITMEN MANAJEMEN PADA KETERBERDAYAAN KARYAWAN DALAM MENCAPAI KINERJA PERUSAHAAN

Dwi Ratmawati

Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga

Abstract

The shifting of a management paradigm, due to the fast development on management science, urges an organization or a company to conduct change in the management style. Recently this style appreciates very much on the value of an intellectual capital. An intellectual capital, Ulrich (1998) states, has two important characteristics, indeed a competency and a commitment. This research considers a competency and a commitment from a managerial point of view. In this regard, the competency refers to a managerial competency and the commitment refers to managerial commitment to the employee empowerment. These two characteristics have been the key success factors in a competitive business era. Like other businesses, banking industries experience the similar situation, hence a very tight competition. Accordingly, banking industries have to focus on a service quality. In these regards, banking management has to evaluate regularly and must understand what the real needs of their customers. In order to achieve its goals and high performance quality, banking management cannot solely focus on the managerial competency, but they must also pay more attention on managerial commitment, particularly the employee empowerment. This research is aimed at examining the impact of managerial competency and commitment to the employee empowerment, and in turns its impact on the company performance. This idea is then built into a model which includes two intervening variables, indeed employee empowerment and employee satisfaction. In addition, the model is also linked to an external environment as a moderating variable. The respondents are supervisors who work in bank companies which are known to have a very good service quality (Marketing Research Indonesia, 2005). Among them, eight companies were selected and 206 supervisors took place.

The consideration is to delve whether the intellectual capital is optimally made use in the effort to achieve planned company performance. The result indicates that managerial competency and management commitment to employee empowerment respectively affect positively and significantly on the company performance. This result confirms to Pena's (2002), Mavridis' (2004), and Pickett's (1998) studies. In addition, the result supports that the intervening variables strengthen the management commitment in achieving company performance. This result supports the studies of Hickman (1998), Luthans (2002), and Moye (2003). This linkage implies that management commitment to employee empowerment and employee satisfaction is not a normative aspect rather it is very important and a key factor to the success of the companies.

Then the test of moderating variable proves that its role on the relationship between two aspects of intellectual capital and company performance does not necessarily influence. This results shows that in some cases, the role of external environment lessen Zahra (1993) and Lumpkin and Dess (2001). This is caused by the respondents are not the decision makers. To explore this relation, it would be better if the questionnaires are aimed at managers rather than supervisors.

Key words : *managerial competency, managerial commitment, company performance, external environment.*

PENDAHULUAN

Dewasa ini kondisi lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan telah sangat berbeda dengan kondisi sebelumnya. Perubahan lingkungan yang demikian pesat berpengaruh pada pekerjaan para manajer dalam tanggungjawabnya mengelola organisasi.

Hal ini seperti dikatakan oleh Daft (2003) bahwa *"rapid environmental shifts are causing fundamental transformations that have a dramatic impact on the manager's job"*. Perubahan lingkungan yang cepat menyebabkan adanya transformasi-transformasi fundamental yang berpengaruh secara dramatis pada pekerjaan manajer. Transformasi-transformasi inilah yang mencerminkan adanya pergeseran paradigma, yaitu dari paradigma lama (*the Old Workplace*) ber-transisi ke paradigma baru (*the New Workplace*). Perbedaan yang ada sebagai akibat dari pergeseran paradigma ini dapat dilihat melalui berbagai aspek yaitu aspek karakteristik organisasi, kekuatan-kekuatan organisasi, maupun kompetensi atau kecakapan manajemen dalam hal mengelola organisasi. Cermin pergeseran paradigma tersebut meliputi aspek pertama yaitu karakteristik organisasi dari sudut sumberdaya utamanya sumberdaya manusia. Aspek ini telah bergeser dari kondisi *dependable employees* yaitu pasif dan tergantung perintah atasan menuju ke kondisi *empowered employees* yaitu ada upaya organisasi mendorong kreatifitas karyawan (Cascio, 1995; Daft, 2003). Aspek ke dua berupa kekuatan-kekuatan organisasi yaitu dari sisi teknologi mekanik, pasar lokal, tenaga kerja homogen, serta nilai-nilai yang statis, telah pula mengalami perubahan yaitu menjadi kekuatan teknologi elektronik, pasar glo-

bal, tenaga kerja yang beragam, serta lebih menganggap pentingnya nilai-nilai perubahan. Perubahan pada aspek kekuatan organisasi ini tidak bisa diabaikan begitu saja karena hal ini sudah menjadi kebutuhan dan keniscayaan bagi eksistensi organisasi (Clarke, 1994; Madura, 2001; Stacey, 2000). Hal yang ke tiga adanya pergeseran aspek kompetensi manajemen. Semula kompetensi manajemen lebih tergambar sebagai kepemimpinan yang otokratis dengan fokus kerja utama hanya pada perolehan laba. Selain itu berbagai pekerjaan umumnya dilakukan secara individu dengan hubungan yang dicirikan oleh konflik dan kompetisi. Kondisi seperti ini sekarang telah mengalami pergeseran terutama dalam hal kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan dewasa ini pada umumnya lebih bersifat menyebar (*dispersed*) dan memberdayakan (*empowering*). Tentu saja hal ini menyebabkan fokus organisasi atau perusahaan tidak lagi semata-mata pada perolehan laba melainkan lebih pada kepuasan pelanggan serta menganggap pentingnya arti kepuasan kerja karyawan. Perhatian terhadap faktor sumberdaya manusia menjadi lebih diutamakan yaitu dengan menjadikan para karyawan sebagai sumberdaya yang lebih berdaya (Salancik, 1977). Hal ini dimaksudkan agar tercapainya kesesuaian antara tujuan individu karyawan dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

Dewasa ini setiap organisasi atau perusahaan dituntut untuk berupaya lebih keras guna mempertahankan kontinuitasnya yaitu salah satunya melalui komitmen untuk selalu berorientasi pada perubahan. Untuk itu perusahaan dituntut lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan yang tentu saja pusat komando perubahan terletak ditangan para manajer. Dengan perkataan lain bahwa para manajer berfungsi sebagai agen perubahan yang utama. Hal ini sesuai dengan apa yang ditegaskan oleh Cockerill (1989) bahwa *„organisations in nearly every sector of the economy are facing increases in the rate of environmental change, and managers are making major structural changes in order that their organisations are better adapted to the new conditions“*. Mengacu pada pernyataan tersebut maka perubahan lingkungan hendaknya dapat segera diadaptasi oleh perusahaan agar eksistensinya terjaga dan dalam hal ini peran para manajer menjadi sangat utama sebagai agen perubahan. Melengkapi pernyataan tersebut Zahra (1993) dan Lumpkin & Dess (2001) mengemukakan bahwa sukses sebuah organisasi dalam mencapai kinerjanya tidak dapat terlepas dari peran faktor lingkungan eksternal perusahaan yang perlu diperhitungkan. Lingkungan eksternal perusahaan bersifat dinamis, cepat berubah dan bahkan suatu saat disebutkan pula sebagai *„unpredictable change“* sehingga dapat mengurangi kemampuan para manajer memprediksi kejadian-kejadian yang akan datang. Terkait dengan perlunya perusahaan untuk selalu berorientasi pada perubahan maka Clarke (1994) mengemukakan tiga elemen penting yang berpengaruh pada proses perubahan yaitu lingkungan (*environment*), kapabilitas organisasi (*organization capability*) serta anggota organisasi (*members of the organization*).

Menurut Ulrich dalam Akmal (2006), kriteria sukses para agen perubahan dicirikan dengan bertambahnya kemampuan dalam hal: (1) implementasi perubahan strategi, (2) pengembangan pembelajaran organisasional dan tim kerja serta pembinaan hubungan, (3) penciptaan *‘sense of urgency’*, (4) berpikir secara konseptual serta aktualisasi pemikiran, dan (5) memiliki *‘sense of purpose’*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perubahan dimulai dari tantangan para agen perubahan terhadap perubahan sikap (*attitudes*), pemikiran dan

asumsi-asumsi (*assumptions*), maupun tipe kepemimpinannya (*leadership style*). Meski demikian sukses sebuah organisasi tidak bisa terlepas dari peran seluruh anggotanya terutama para manajer sebagai pengambil keputusan. Era persaingan global dewasa ini telah memicu timbulnya kebutuhan akan pendekatan-pendekatan manajemen baru yang lebih menekankan pada kepemimpinan dengan ciri pelimpahan wewenang serta pentingnya keterlibatan karyawan. Hal inilah yang kemudian disebut sebagai kegiatan *empowering* yaitu lebih memberikan apresiasi pada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan guna menunjang keberhasilan melaksanakan perubahan-perubahan dalam organisasi. Untuk itu pula maka diperlukan komitmen seluruh jajaran anggota organisasi baik pimpinan maupun karyawan. Karyawan akan bekerja dengan komitmen tinggi apabila dimulai dari adanya komitmen yang sungguh-sungguh dari jajaran manajemen. Terkait hal tersebut, menurut Ulrich (1998), sangat diperlukan adanya modal intelektual (*intellectual capital*) yang harus dimiliki oleh para pengelola organisasi atau perusahaan. Modal intelektual menurut versi Ulrich terdiri atas dua aspek yaitu kompetensi manajerial dan komitmen organisasional yang dalam hal ini dicerminkan sebagai komitmen manajemen terhadap karyawannya. Dua aspek tersebut sangat penting untuk mewujudkan strategi organisasi yaitu dari *“human element of enterprise”* sebagai sumberdaya yang vital (Lee & Miller, 1998).

Selama ini telah banyak dilakukan penelitian tentang komitmen organisasional yang lebih difokuskan pada komitmen anggota organisasi yaitu komitmen karyawan pada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja yang dihubungkan dengan kinerja organisasi, seperti telah dilakukan oleh Williams & Anderson (1991), Mowday (1998), Currian (1999), Meyer *et al.* (2001), Meyer & Herscovitch (2001), Gallie *et al.* (2001) serta beberapa peneliti sebelumnya. Dengan kata lain berbagai penelitian tentang komitmen organisasional (*organizational commitment*) telah banyak dilakukan untuk menguji hubungan antara komitmen karyawan dengan kinerja organisasionalnya. Secara umum hasil penelitian menyimpulkan adanya adanya *‘positive consequences’* pada hubungan antara *‘human resource management*

practices, employees' commitment, dan the financial performance'. Penelitian tentang komitmen dalam konteks manajemen sumberdaya manusia menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan kinerja organisasi atau perusahaan. Studi yang ada selama ini hanya memandang satu sisi yaitu tuntutan organisasi atau perusahaan terhadap karyawannya agar mereka mempunyai komitmen organisasional yang tinggi. Sedangkan di sisi lain yang tidak kalah pentingnya yaitu aspek komitmen managerial yang mewakili perusahaan terhadap karyawannya (*organization's commitment to employees*) juga sangat diperlukan untuk pencapaian kinerja. Pendapat umum yang ada selama ini cenderung mengatakan bahwa komitmen organisasi (atau perusahaan) terhadap karyawannya dipandang sebagai hal yang normatif, dalam arti upaya mewujudkan komitmen tersebut pasti dilakukan berdasarkan norma dalam perusahaan. Namun meski demikian pada pelaksanaannya hal tersebut masih menjadi pertanyaan sehingga diperlukan suatu jawaban melalui penelitian.

Perusahaan perbankan dewasa ini di Indonesia merupakan salah satu jenis bisnis jasa keuangan yang sangat kompetitif karena dalam beberapa tahun bisnis perbankan berkembang dengan pesat. Hal ini juga ditandai dengan semakin ketatnya kompetisi pada berbagai jenis produk yang ditawarkan. Meski demikian, sama halnya dengan bisnis lainnya, perusahaan perbankan juga mengalami hantaman krisis ekonomi pada tahun 1997 – 1998. Sehubungan dengan hal tersebut perusahaan perbankan di Indonesia harus menghadapi kenyataan yaitu mengadakan perubahan-perubahan agar tetap terjaga eksistensinya. Sebagai perusahaan penyedia jasa dibidang keuangan, maka perusahaan perbankan senantiasa dituntut untuk selalu berfokus pada kualitas layanan (*service quality*). Kualitas layanan perusahaan perbankan sangat ditentukan oleh persepsi nasabah yang secara langsung merasakan jasa layanannya (Sureshchandar *et al.*, 2002 dan Mathew & Stone, 2003, dalam InfoBank, 2005). Bank di satu pihak selalu menyatakan bahwa telah memberikan layanan terbaiknya pada para nasabah namun di lain pihak tidak menutup kemungkinan bahwa kenyataannya masih ada ketidakpuasan pula. Dengan demikian aspek kompetensi manajerial tidaklah cukup jika tidak dilmbangi oleh kompetensi karyawan yang

dibangun dengan komitmen manajemen. Komitmen manajemen pada karyawan dimaksudkan untuk menimbulkan suatu kondisi keterberdayaan bagi karyawan (*empowered employees*). Pada dasarnya dengan adanya kondisi karyawan yang lebih berdaya maka selanjutnya karyawan akan memperoleh kepuasan (*employee satisfaction*) dalam bekerja (Noe *et al.*, 2003). Lebih lanjut dikatakan oleh Noe *et al.* bahwa jika dalam suatu organisasi atau perusahaan telah tercipta adanya *employee satisfaction*, maka karyawan yang bersangkutan akan mempunyai komitmen untuk melaksanakan strategi perusahaan. Jadi secara teoritis dapat dikatakan bahwa dengan adanya komitmen perusahaan terhadap karyawannya (*organization commitment to employees*), yang selanjutnya disebut komitmen manajemen, akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan yaitu melalui pelaksanaan strategi yang dilakukan secara efektif oleh karyawan yang terberdaya serta memperoleh kepuasan (*satisfaction*) dalam bekerja. Namun demikian hal ini perlu dibuktikan mengingat pelaksanaan komitmen perusahaan terhadap karyawannya (*organization commitment to employees*) selama ini tidak dianggap sebagai hal yang penting melainkan yang lebih penting adalah tuntutan komitmen karyawan terhadap organisasi / perusahaan. Untuk itu maka timbul pertanyaan penelitian tentang hal tersebut yang perlu memperoleh jawaban. Dengan demikian maka studi ini menguji tentang faktor yang berpengaruh pada tercapainya kinerja perusahaan perbankan dengan mengandalkan aset perusahaan berupa modal intelektual dari jajaran manajemen yaitu kompetensi manajerial dan komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan. Begitu pula penelitian ini akan menguji pengaruh aspek komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan baik secara langsung maupun melalui aspek terberdayanya karyawan serta kepuasan kerja karyawan terhadap tercapainya kinerja perusahaan. Oleh karena setiap kebijakan manajemen selalu mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal perusahaan yang meliputi pesaing, ketersediaan sumberdaya, teknologi serta kondisi ekonomi dan politik (Zahra, 1993; Lumpkin & Dess, 2001; Covin & Slevin, 1989; Clarke, 1994) maka studi ini menguji peran aspek tersebut sebagai variabel moderating pada model penelitian.

Rumusan Masalah

Dengan menggunakan kelompok bank berpredikat pelayanan terbaik versi Marketing Research Indonesia (MRI) tahun 2005 – 2006 sebagai unit sampel maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. a. Apakah kompetensi manajerial secara langsung berpengaruh signifikan pada kinerja perusahaan?
b. Dengan variabel *moderating* lingkungan eksternal perusahaan, bagaimana pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja perusahaan?
2. a. Apakah komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan secara langsung berpengaruh signifikan pada kinerja perusahaan?
b. Dengan variabel *moderating* lingkungan eksternal perusahaan, bagaimana pengaruh komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan berpengaruh signifikan pada terciptanya keterberdayaan karyawan (*empowered employees*) ?
4. Apakah terciptanya keterberdayaan karyawan (*empowered employees*) dapat berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan pada kinerja perusahaan?

TINJAUAN PUSTAKA

Fokus penelitian ini adalah pada modal intelektual yang dimiliki jajaran manajemen yaitu kompetensi manajerial dan komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan yang akan diuji pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja perusahaan perbankan dengan predikat pelayanan terbaik dan tercatat di bursa Jakarta Stock Exchange (JSX).

Modal Intelektual

Secara konseptual modal intelektual (*intellectual capital*) banyak disampaikan dengan sebutan yang berbeda-beda yaitu antara lain *organizational capital*, *intangible assets*, *intangible resources*, maupun *intellectual assets*. Merujuk pada pengertian yang

disampaikan oleh Zimmerman, Noe *et al.* (2003) menyatakan bahwa *intellectual capital* merupakan "*creativity, productivity, and service provided by employees*". Fokus utama dari pengertian tersebut adalah pada aspek *human capital* yang melibatkan seluruh anggota organisasi atau perusahaan dengan masing-masing kapabilitas intelektualnya yaitu kreatifitas, produktifitas dan kualitas layanan. Disamping hal tersebut, kapabilitas intelektual yang melekat pada diri seseorang disebutkan oleh Stewart (1997) sebagai pengetahuan, informasi, hak kepemilikan intelektual, maupun pengalaman yang dimiliki guna mewujudkan kekayaan. Jika ditinjau dari segi fungsinya, maka *intellectual capital* disebut oleh Nahapiet dan Ghoshal (1998) sebagai "*a valuable resource and a capability for action based in knowledge and knowing*". Hal ini juga sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Noe *et al.* (2003) bahwa "*effective management of people is the key to boosting the value of intellectual capital*". Kunci utama pendorong terwujudnya nilai *intellectual capital* adalah diperoleh dari efektifitas manajemen sumberdaya manusia. Ulrich (1998) menyatakan bahwa modal intelektual dapat diperoleh melalui pengembangan kompetensi dan komitmen anggota organisasi yang diformulasikan oleh Ulrich dengan persamaan: *Intellectual capital = Competence x Commitment*. Aspek kompetensi berkenaan dengan kemampuan individu yang dibentuk dari pengetahuan maupun pengalaman yang dapat memperkaya kapabilitas diri dalam organisasi. Sedangkan aspek komitmen secara umum lebih mengarah pada kemauan individu yang sungguh-sungguh untuk beraktifitas demi organisasi. Dengan dua aspek tersebut modal intelektual dalam organisasi dapat dibangun dan perlu dikelola secara efektif.

Kompetensi Manajerial

Kemampuan diri secara fundamental yang umumnya disebut dengan kompetensi akan menjadi kunci utama perusahaan agar tetap eksis di arena persaingan bisnis. Menurut Boyatzis (1982) yang dikutip oleh Abraham *et al.* (2001), kompetensi didefinisikan sebagai "*an underlying characteristic of a person which results in effective and/or superior performance in a job*". Kompetensi dimaksudkan sebagai karakteristik

fundamental seseorang yang bekerja secara efektif untuk menghasilkan kinerja. Sedangkan Bratton (1998) memberikan pengertian tentang kompetensi sebagai "any knowledge, skill, trait, motive, attitude, value, or other personal characteristic essential to perform a job". Kompetensi manajerial pada penelitian ini menggunakan ukuran yang disampaikan oleh Abraham *et al.* (2001) yaitu melalui sepuluh aspek yang telah dibuktikan mempunyai tingkat deskriptor tinggi (disebutkan lebih dari 80%). Sepuluh indikator yang dimaksud adalah kemampuan manajerial dalam hal komunikasi lisan / tertulis, penyelesaian masalah, orientasi pada hasil, keterampilan interpersonal, kepemimpinan, fokus pada pelanggan, fleksibel / adaptif, pekerja tim, dapat dipercaya, dan fokus pada kualitas.

Komitmen Organisasional

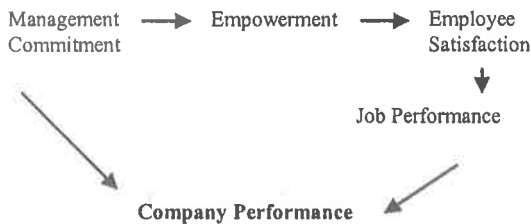
Wiener dalam Meyer & Herscovitch (2001) menyebut komitmen organisasional sebagai merupakan "the totality of normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interest". Komitmen organisasional dalam hal ini menunjukkan keharusan seseorang secara normatif untuk bertindak dengan cara tertentu dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian ini juga dipertegas oleh Mathieu & Zajac (1990) dalam Meyer & Herscovitch (2001) yaitu bahwa komitmen organisasional merupakan suatu 'bond or linking of individual to the organization'. Teori pokok yang mendasari studi ini pada dasarnya adalah teori komitmen yang menekankan pada komitmen organisasional yang mana telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Jika ditinjau secara definitif, maka pengertian komitmen lebih menekankan pada individu dalam organisasi yang dengan sungguh-sungguh melibatkan diri pada pencapaian tujuan organisasi. Beberapa teori seperti yang dikemukakan oleh Williams & Anderson (1991), Mowday (1998), Curri van (1999), Meyer *et al.* (2001), Meyer & Herscovitch (2001), maupun Gallie *et al.* (2001) tentang komitmen organisasional merupakan kelengkapan dari studi para peneliti pendahulunya. Beberapa penelitian tersebut secara umum menghasilkan adanya 'positive consequences' pada hubungan antara 'human resource management practices, employees' commitment, dan the financial performance' yang berarti menunjukkan

bahwa jika dalam suatu organisasi atau perusahaan terdapat komitmen yang kuat dari seluruh anggotanya maka kinerja organisasi akan tercapai dengan efektif.

Komitmen Manajemen pada Keterberdayaan Karyawan

Komitmen organisasional merupakan suatu bentuk kesetiaan dan keterlibatan anggota organisasi yang tercermin dari loyalitas serta kesadarannya untuk bekerja demi keberhasilan tujuan organisasi. Komitmen organisasional dapat dilihat dari dua sisi yaitu pertama, komitmen karyawan terhadap organisasi (*employees' commitment to organization / ECO*) dan yang kedua adalah komitmen organisasi, yang dalam hal ini diwakili oleh pihak manajemen, terhadap para karyawannya (*organization's commitment to its employees / OCE*). Pada banyak studi memfokuskan pada komitmen karyawan terhadap organisasi yang merupakan tuntutan utama pihak manajemen untuk melaksanakan strategi perusahaan. Oleh karena itu studi ini melihat dari sisi sebaliknya yaitu komitmen organisasional dari sisi manajemen yang mewakili pihak perusahaan terhadap karyawannya (*organization's commitment to its employees / OCE*) pada umumnya merupakan suatu keinginan dan kemauan pihak manajemen untuk memberikan sesuatu kepada karyawan dengan maksud agar karyawan merasa lebih berdaya. Jika keterberdayaan karyawan telah terwujud maka hal tersebut akan dapat menjadi ikatan sekaligus dorongan atau motivasi bagi karyawan untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi (Pfeffer & Viega, 1999). Wujud komitmen manajemen terhadap keterberdayaan karyawan dapat berupa pemberian imbalan (*reward*) yang memadai, pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri, perlakuan yang adil, penyediaan sarana kerja yang memadai, adanya kejelasan jenjang karir, serta pembentukan iklim saling percaya (Daft, 2003). Berdasarkan beberapa hal tersebut sebagai pembentuk keterberdayaan karyawan, maka sudah selayaknya bahwa pihak organisasi atau perusahaan tidak hanya menuntut komitmen karyawan terhadap organisasi saja namun penting pula mewujudkan komitmen manajemen terhadap keterberdayaan karyawannya.

Gambar 1
Grand Theory of Commitment - Performance



Sumber: Williams & Anderson (1991), Mowday (1998), Curri van (1999), Meyer *et al.* (2001), Meyer & Herscovitch (2001)- dirangkum.

Gambar 1 menunjukkan formulasi *grand theory* tentang komitmen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Keterberdayaan Karyawan

Awal dari suatu pemberdayaan (*empowerment*) adalah ketika para karyawan perusahaan diminta untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan kualitas bekerjanya. Begitu pula dengan pemberdayaan, karyawan diharapkan dapat atau mampu mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaannya. Untuk mewujudkan keterberdayaan karyawan maka perusahaan membutuhkan suatu kondisi karyawan yang mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang memadai agar proses pemberdayaan tidak mengalami hal yang timpang yaitu kemauan manajemen tidak sejalan dengan kemampuan karyawan. Harmonisasi antara kemauan manajemen membentuk keterberdayaan karyawan dengan kesiapan serta kapabilitas karyawan sangat diperlukan. Ford & Fottler (1995) menyebutkan bahwa proses pemberdayaan merupakan salah satu '*direct autonomy*' dimana karyawan diberi kebebasan bertindak dalam bekerja namun tetap pada jalur yang terarah. Lebih lanjut dinyatakan pula bahwa kenyataan sebenarnya pemberdayaan lebih dari sekedar pemberian otonomi karena dari keterberdayaan karyawan (*empowered employees*) diharapkan juga adanya saling berbagi informasi yang relevan maupun kontrol terhadap faktor-faktor yang mempunyai dampak

langsung terhadap kinerja. Beberapa ahli mengemukakan bahwa jika dalam suatu organisasi / perusahaan telah melaksanakan pemberdayaan dengan efektif maka yang tampak didalamnya adalah terciptanya partisipasi, sistem kerja mandiri, kesempatan pengembangan pribadi dan kapabilitas profesional, adanya perlakuan sejajar, serta adanya saling percaya antara seluruh anggota organisasi sehingga para karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa pengawasan yang ketat (Kanter, 1993; Somers, 1995; Ford & Fottler, 1995; Daft, 2003; Laschinger *et al.*, 2001; Luthans, 2002; dan Park, 2003). Hal ini dipertegas pula oleh Moye (2003) bahwa karyawan yang merasa memperoleh keterberdayaan dalam dirinya akan mempunyai '*high level of trust*' yang pada gilirannya akan menghasilkan keefektifan kerja dan juga efisiensi. Dengan adanya keterberdayaan karyawan ini tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif karena sistem kerja lebih kondusif dimana karyawan akan memperoleh kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dalam organisasi atau perusahaan merupakan suatu perilaku yang sangat penting dan diharapkan oleh perusahaan. Kondisi karyawan yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan menimbulkan motivasi pada dirinya untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Rue & Byars (1995) yang menyatakan bahwa "*satisfaction reflects the individual attitude or happiness with the situation*". Ada tiga dimensi penting pada kepuasan kerja (Luthans, 2002) yaitu pertama, kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional atas situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh kesesuaian antara hasil yang diperoleh dengan yang diharapkan. Ketiga, kepuasan dicerminkan oleh sikap individu yang saling berhubungan. Berdasarkan tiga dimensi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan diwujudkan dengan sikap yang umum terhadap penghargaan yang diperoleh karyawan atas hasil kerja yang diberikan pada perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Robbins (2001) dalam pernyataannya: "*job satisfaction is the difference*

*between the amount of rewards workers receive and the amount they believe they should receive". Laschinger et al. (2001) mengemukakan bahwa prediktor kepuasan kerja karyawan adalah variabel organisasional yang berupa komunikasi dengan atasan, komitmen, pengakuan, stres kerja, rutinitas kerja, komunikasi sesama rekan kerja, keadilan, serta profesionalisme. Moye (2003) berpendapat bahwa karyawan yang merasa memperoleh atau mengalami proses pemberdayaan dalam dirinya akan mempunyai 'high level of trust' yang pada gilirannya akan menghasilkan keefektifan kerja dan juga mewujudkan efisiensi. Dengan adanya keterberdayaan karyawan maka tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif karena didalam perusahaan tercipta sistem kerja lebih kondusif dimana karyawan memperoleh kepuasan kerja (*job satisfaction*).*

Lingkungan Eksternal Perusahaan

Setiap kebijakan manajemen dalam organisasi / perusahaan selalu mempertimbangkan faktor eksternalnya. Penelitian Zahra (1993) maupun Lumpkin & Dess (2001) membuktikan adanya faktor lingkungan eksternal perusahaan sebagai faktor yang utama berpengaruh pada proses perubahan dalam organisasi antara lain terdiri dari pesaing, ketersediaan sumberdaya, teknologi, serta kondisi ekonomi maupun politik. Hasil penelitian Zahra tersebut menunjukkan bahwa faktor lingkungan perusahaan (*firm's external environment*) berpengaruh positif pada hubungan antara *corporate entrepreneurship* dengan kinerja keuangan perusahaan yang dalam hal ini diukur dengan *return on sales* (ROS). Sedangkan penelitian Lumpkin & Dess (2001) memberikan hasil bahwa aktifitas manajemen yang populer disebut sebagai *entrepreneurial orientation* (EO) untuk memperoleh kinerja perusahaan tidak bisa terlepas dari peran lingkungan eksternalnya. Dalam hubungan antar variabel EO dengan kinerja perusahaan, faktor lingkungan eksternal perusahaan me-moderasi secara positif hubungan tersebut. Hal ini memperkuat pula penelitian yang dilakukan oleh Covin & Slevin pada tahun 1989.

Studi ini memakai perusahaan bank sebagai unit sampel sehingga lingkungan eksternal berupa pesaing, ketersediaan sumberdaya, teknologi, serta kondisi ekonomi maupun politik akan merupakan variabel moderating pada model penelitian.

Kinerja Bank

Secara umum penilaian kinerja bank didasarkan pada empat hal yang lazim disebut CAMEL (Hempel et al., 1994) yaitu capital, asset, management, earnings, liquidity. Oleh karena bisnis bank menyangkut dana atau keuangan masyarakat, maka penentuan standar CAMEL ini diatur oleh peraturan tertentu. Seperti umumnya perusahaan maka kinerja perusahaan bank juga diukur dengan ukuran finansial dan non-finansial. Kinerja finansial adalah kinerja yang diukur berdasarkan hasil pengembalian atas investasi finansialnya, yang antara lain dapat diukur melalui kemampuan memperoleh laba (*profitability*) dengan ukuran-ukuran seperti *return on asset* (ROA), *profit margin*, *return on equity* (ROE), dan tingkat efisiensinya (Gibson, 2004). Sedangkan kinerja perusahaan yang sifatnya non-finansial dapat diukur antara lain melalui besarnya pangsa pasar, jumlah pelanggan (*number of customers*), kemampuan mengembangkan produk (*product differentiation*), maupun kontinuitas usaha sebagai cerminan kebijakan manajemen (Madura, 2001). Efektifitas tercapainya kinerja perusahaan baik finansial maupun non-finansial sangat ditentukan oleh kondisi karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik dimana hal ini merupakan cerminan dilaksanakannya setiap strategi perusahaan (Porter, 1996).

Hubungan Kompetensi Manajerial dengan Kinerja Perusahaan

Kompetensi manajerial dalam bentuk kemampuan persuasi mencerminkan adanya kekuatan mempengaruhi (*influence*) bawahan untuk diarahkan pada kepentingan-kepentingan organisasi sehingga terwujud irama kerja yang harmonis. Berikutnya kemampuan memotivasi merupakan kemampuan manajerial dalam mendorong atau memberi dukungan pada bawahan dengan maksud agar bawahan (karyawan) merasa terpacu untuk bekerja dengan memberikan prestasi terbaiknya. Selanjutnya disamping dua hal tersebut, kemampuan manajerial pada pembentukan budaya atau nilai-nilai organisasi dimaksudkan sebagai kemampuan menciptakan aturan-aturan, norma-norma, serta kesatuan pandang dalam menyikapi kepentingan organisasional. Selain aspek kepemimpinan, kemampuan manajerial dalam

hal membangun tim merupakan kebutuhan yang utama pula bagi organisasi. Hal ini disebabkan karena dewasa ini berbagai jenis pekerjaan dalam perusahaan dapat diselesaikan secara efektif melalui 'team work' yang solid dan sinergis. Tugas membentuk tim-tim kerja tidaklah mudah dilakukan. Hal ini sangat memerlukan keterampilan (*skill*) tersendiri yang melekat pada kemampuan manajerial seseorang. Seorang manajer dituntut mampu 'membaca' kemampuan serta perilaku individu bawahannya dalam rangka membangun tim kerja yang dapat bersinergi secara positif (Pickett, 1998). Perwujudan kinerja manajer melalui implementasi kompetensi manajerialnya tersebut akan menentukan efektifitas tercapainya kinerja perusahaan. Hal ini juga telah ditegaskan pula oleh Greengard (1999) dengan teori "*competency-based management*" maupun oleh Banks & May (1999) dalam penelitiannya yang dikutip oleh Abraham et al. (2001). Selain hal tersebut, seperti telah disebutkan di atas bahwa hubungan positif antara kompetensi manajerial dengan kinerja perusahaan juga telah dibuktikan oleh penelitian Pickett (1998).

Hubungan Komitmen Manajemen pada Keterberdayaan Karyawan dengan Kinerja Perusahaan

Meninjau kembali pada penelitian Pena (2002) yang memberi penguatan pada penelitian-penelitian sebelumnya tentang modal intelektual (*intellectual capital*), maka telah dibuktikan bahwa modal intelektual yang dinyatakan dengan aspek *human capital of entrepreneur, organizational capital, dan relational capital* secara positif berpengaruh terhadap *venture performance*. Lebih lanjut Pena juga mengemukakan bahwa modal intelektual yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan tersebut berlaku umum, artinya tidak berbeda pada besar atau kecilnya ukuran perusahaan. Jika dipandang dari sisi organisasi, maka pelaksanaan komitmen organisasional dalam wujud komitmen manajemen terhadap keterberdayaan karyawan bertujuan agar karyawan memiliki kemampuan maupun kepercayaan diri yang lebih baik demi meningkatkan kualitas kerjanya. Mengacu kembali pada formulasi '*grand theory of commitment - performance*' yang dikemukakan oleh Williams & Anderson (1991), Mowday (1998), Currivan (1999) maupun Meyer & Herscovitch (2001) maka dapat dijelaskan bahwa implementasi komitmen manajemen terhadap

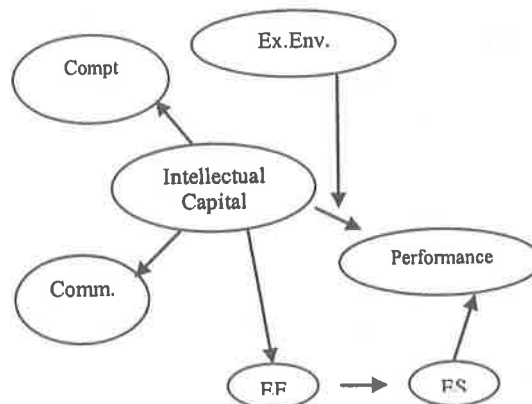
keterberdayaan karyawannya secara positif dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Pfefer & Viega (1999) yang menyatakan bahwa komitmen manajemen terhadap karyawan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh akan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Kesungguhan yang dimaksud pada intinya adalah merupakan keinginan dan kemauan dari pihak manajemen untuk memberikan sesuatu yang dapat dipakai sebagai ikatan sekaligus sebagai motivasi pada karyawan dalam mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi.

KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Berdasarkan landasan konsep teoritis serta beberapa temuan para peneliti terdahulu menghasilkan suatu gambaran hubungan antar konsep seperti pada Gambar 2.

Mengacu pada Ulrich (1998) tentang aspek kompetensi dan komitmen sebagai modal intelektual, maka studi ini menyebut sebagai kompetensi manajerial dan komitmen pihak manajemen pada keterberdayaan karyawannya. Komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan dimaksudkan untuk membentuk suatu

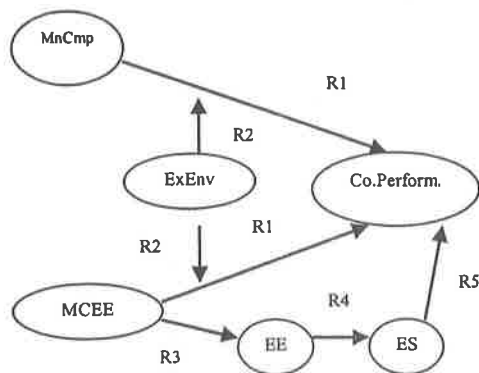
Gambar 2
Relation Among Concepts as a Base of the Research



Notes:

- Compt : Kompetensi
- Comm. : Komitmen
- Ex.Env. : Lingkungan eksternal
- EE : Keterberdayaan karyawan
- ES : Kepuasan kerja karyawan

kondisi karyawan yang lebih terberdaya dan selanjutnya dapat membentuk kepuasan kerja karyawan. Adanya kondisi karyawan yang memperoleh kepuasan kerja maka kinerja perusahaan dapat dicapai secara efektif. Berkenaan dengan hal tersebut guna memudahkan pengarahannya pola pikir pada penelitian ini, maka berdasarkan hubungan antar konsep tersebut selanjutnya kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel digambarkan pada Gambar 3 berikut.



Notes:

- MnCmp : Kompetensi Manajerial
- MCEE : Komitmen pada karyawan
- EE : Keterberdayaan karyawan
- ES : Kepuasan kerja karyawan
- ExEnv : Lingk. Eksternal (var. moderating)
- Co.Perform. : Kinerja perusahaan
- R : Referensi

- R1 : Mavridis (2004) ; Pena (2002) ; Nahapiet & Ghoshal (1998) ; Abraham *et al.* (2001) ; Picket (1998).
- R2 : Zahra (1993) ; Lumpkin & Dess (2001) ; Covin & Slevin (1989)
- R3 : Youndt (1996) ; Pifer & Viega (1999) ; Delaney & Huselid (1996)
- R4 : Laschinger *et al.* (2001) ; Ford & Fottler (1995)
- R5 : Moyer (2003) ; Noe *et al.* (2003) ; Williams & Anderson (1991)

Dengan menggunakan karyawan level supervisor pada perusahaan perbankan dengan kategori pelayanan terbaik sebagai subyek penelitian, maka hipotesis penelitian yang diajukan sebagai berikut:

1. a. Kompetensi manajerial secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan perbankan dengan kategori pelayanan terbaik.
- b. Variabel moderating lingkungan eksternal perusahaan mempunyai peran moderasi pada hubungan antara kompetensi manajerial dengan kinerja perusahaan.
2. a. Komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan perbankan dengan kategori pelayanan terbaik.
- b. Variabel moderating lingkungan eksternal perusahaan mempunyai peran moderasi pada hubungan antara komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan dengan kinerja perusahaan.
3. Komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap keterberdayaan karyawan.
4. Keterberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Pengujian hipotesis dilakukan secara terstruktur. Melalui uji hubungan antar variabel yang diturunkan dari hipotesis, penelitian ingin mengetahui apakah variabel kompetensi manajerial dan komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan dapat mempengaruhi tercapainya kinerja perusahaan (finansial maupun non finansial) yang diukur secara persepsional. Peran faktor lingkungan eksternal perusahaan sebagai variabel moderating akan menunjukkan apakah memperlemah atau memperkuat hubungan langsung antara variabel eksogen (kompetensi manajerial, komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan, keterberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja karyawan) dengan variabel endogen (kinerja perusahaan). Untuk semua variabel dipersepsikan oleh responden dengan disediakan rentang jawaban berdasarkan skala Likert 1 sampai dengan 5. Responden penelitian (metode sensus) adalah

sejumlah 206 supervisor yang bekerja pada 8 bank berpredikat terbaik versi Marketing Research Indonesia (MRI) tahun 2005-2006 (InfoBank, 2005 dan 2006) dan tercatat di JSX serta diambil pada salah satu masing-masing kantor cabangnya di area kota Surabaya. Ukuran kinerja finansial perusahaan digunakan ROI dan profit margin (PM) yang mengacu pada Indonesian Capital Market Directory (ICMD) dan dihitung rata-rata kelompok bank unit sampel selama tiga tahun untuk mengetahui tren-nya. Angka-angka kemampuan perusahaan kemudian dipersepsikan kecukupannya oleh responden. Selanjutnya untuk kinerja non finansial diukur dengan indikator kontinuitas usaha, diferensiasi pengembangan produk, *turn over* karyawan, dan tingkat absensi karyawan.

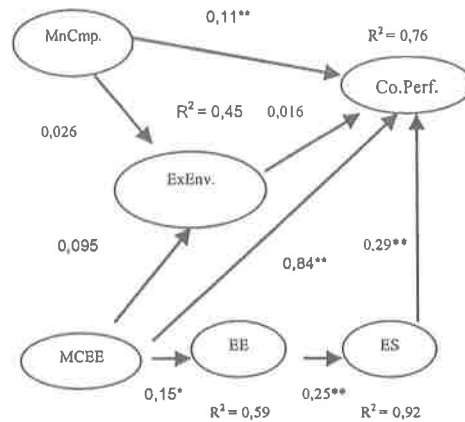
Alat analisis yang digunakan pada studi ini disesuaikan dengan tahapan analisis yang akan dilakukan. Tahap pertama dilakukan analisis validitas dan reliabilitas atas instrumen pengukuran (Sekaran, 1992; Solimun, 2002; Ghazali, 2005) dengan menggunakan program SPSS versi 13.0. Selanjutnya tahap kedua digunakan teknik analisis data untuk menjawab permasalahan penelitian dan pengujian hipotesis melalui analisis jalur (*path analysis*) dengan metode *structural equation modeling* (SEM) dengan pertimbangan yang praktis (Solimun, 2002).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara keseluruhan dengan melihat *set of relationship* pada model penelitian yang melibatkan seluruh variabel penelitian maka hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ford & Fottler (1995), Sommers (1995), Youndt et al. (1996), Laschinger et al. (2001), maupun Moye (2003) meski untuk kelompok delapan bank dengan kategori pelayanan terbaik sebagai unit sampel penelitian tidak menghasilkan angka yang signifikan untuk peran lingkungan eksternal perusahaan sebagai variabel moderating.

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan antara variabel *intellectual capital* yang terdiri dari aspek kompetensi dan komitmen (Ulrich, 1998) dengan kinerja perusahaan, maka dengan program Lisrel 8.5 menghasilkan model persamaan struktural seperti

pada Gambar 4.



* : significant at $\alpha = 0.05$
 ** : significant at $\alpha = 0.01$

Gambar 4 menggambarkan hubungan pengaruh kompetensi manajerial, komitmen manajemen dan kinerja perusahaan dengan variabel moderating lingkungan eksternal perusahaan.

Salah satu upaya mencapai suatu keberhasilan dalam organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh modal intelektual yang tercermin dari komitmen seluruh jajaran anggota organisasi, baik dari sisi jajaran pimpinannya maupun dari sisi pelaksana operasionalnya (karyawan). Karyawan akan bekerja dengan komitmen yang tinggi apabila awalnya dimulai dari adanya komitmen yang sungguh-sungguh dari para pengendali perusahaan yaitu jajaran manajemen. Komitmen yang dimaksud dalam hal ini adalah komitmen organisasional yang mempunyai makna sebagai tingkat keseriusan setiap individu terhadap keterlibatannya pada aktifitas organisasi (Dessler, 2003).

Dari sisi jajaran manajemen, komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan menjadi sangat penting karena hal ini menunjukkan tingkat keseriusan manajemen melibatkan kapabilitas bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Studi ini menemukan suatu hasil (*research finding*) bahwa modal intelektual yang terdiri atas aspek

kompetensi dan komitmen mempunyai pengaruh yang positif pada pencapaian kinerja organisasi. Sebagai hal baru yang dapat disampaikan disini adalah bahwa dengan menggunakan unit sampel bank berpredikat *service excellence*, studi ini memfokuskan pada modal intelektual yang dikonsentrasikan pada aspek kompetensi manajerial dan komitmen dari sisi jajaran manajemen yang memfasilitasi pemberdayaan karyawannya untuk membentuk kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat mewujudkan efektifitas tujuan organisasi. Model penelitian ini dibangun berdasarkan formula yang dikemukakan oleh Ulrich (1998) ditambah dengan pengembangan yang difokuskan pada komitmen jajaran manajemen terhadap karyawannya berupa komitmen terhadap pemberdayaan.

Selama ini studi yang telah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu adalah melihat aspek komitmen organisasional dari sisi karyawan terhadap organisasi (*employees' commitment to organization / ECO*). Oleh karena itu dengan adanya temuan pada penelitian ini secara umum memberikan penguatan pada teori tentang modal intelektual. Penelitian ini secara khusus melihat dari sisi sebaliknya yaitu modal intelektual dibentuk oleh kompetensi manajerial dan komitmen manajemen sebagai wakil organisasi terhadap karyawannya (*organization's commitment to employees / OCE*) berpengaruh positif pada kinerja organisasi. Hasil penelitian ini menemukan sebuah pembuktian bahwa modal intelektual yang dimiliki jajaran manajemen dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan pula bahwa *organization's commitment to employees (OCE)* bukan sekedar hal yang normatif, namun justru perlu diwujudkan secara sungguh-sungguh guna menumbuhkan *employees' commitment to organization (ECO)* untuk mencapai kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung perkembangan ilmu manajemen yang semakin bersifat humanis dengan menunjukkan semakin pentingnya kebijakan manajemen dalam hal pengembangan sumberdaya manusianya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan

dari faktor kompetensi manajerial terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil uji ditemukan bahwa kompetensi manajerial ditentukan oleh enam indikator yang kuat yaitu komunikasi, penyelesaian masalah, keterampilan interpersonal, team worker yang baik, kualitas kerja, dan adaptif terhadap perubahan. Indikator lain menyusul pada urutan berikutnya yaitu kepemimpinan dan sosok yang dapat dipercaya.

2. Komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ada empat faktor kuat penentu komitmen ini yaitu penyediaan sarana kerja, memberi kejelasan jenjang karir, mampu membentuk iklim saling percaya dalam organisasi, dan mampu bertindak adil terhadap bawahan.
3. Lingkungan eksternal sebagai variabel moderating secara statistik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap hubungan antara kompetensi manajerial dengan kinerja perusahaan. Begitu pula halnya pada hubungan antara komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan dengan kinerja perusahaan diperoleh hasil yang positif namun tidak signifikan. Hasil positif menandakan bahwa secara konsep telah *fit* pada model namun tidak signifikan menunjukkan bahwa lingkungan eksternal tidak berperan sebagai faktor yang memperkuat ataupun memperlemah hubungan yang ada pada model.
4. Aspek komitmen manajemen pada keterberdayaan karyawan terbukti berpengaruh positif signifikan pada terbentuknya keterberdayaan karyawan. Begitu pula hasil yang positif dan signifikan juga tampak pada pengaruh keterberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.
5. Dengan adanya kepuasan kerja karyawan maka studi ini memperoleh hasil yang positif dan signifikan pula pada pencapaian kinerja perusahaan.

Saran

Dari hasil penelitian disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Aspek kompetensi dan komitmen sebagai

- komponen modal intelektual tidak hanya dituntut dari sisi karyawan saja melainkan lebih penting dimulai dari sisi jajaran manajemennya.
2. Bagi karyawan khususnya dengan posisi supervisor hendaknya mengaplikasikan nilai-nilai modal intelektualnya pada bawahannya secara konsisten seperti halnya telah dilakukan oleh para manajer di kelompok delapan bank unit sampel.
 3. Bagi para peneliti lain disarankan melihat persepsi pengambil keputusan sehubungan dengan penggunaan variabel moderating lingkungan eksternal perusahaan. Hal ini penting terutama menyangkut aspek pesaing bisnis yang harus dihadapi dengan strategi tertentu yang membutuhkan kapabilitas manajemen.
 4. Terkait dengan persepsi responden terhadap variabel kinerja perusahaan maka berdasar peta persepsinya dapat diteliti lebih lanjut dengan mengadakan uji beda yang akan dapat menunjukkan keragaman persepsi secara lebih detail.
 5. Studi ini juga membuka peluang untuk peneliti lain dengan menggunakan perusahaan bank yang tidak atau belum berpredikat *service excellence* sebagai unit sampel.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Steven E., Lanny A Karns, Kenneth Shaw & MA Mena., 2001, "Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process", *Journal of Management Development*, vol. 20, no. 10, pp. 842-852.
- Akmal, 2006, "Pengaruh Peran Manajemen Sumberdaya Manusia terhadap Kinerja Perusahaan: Persepsi Manajer Menengah BUMN", *Usahawan*, no.07 Th.XXXV, Juli 2006.
- Bank Indonesia, Peraturan Nomor 6/10/PBI/2004 tanggal 12 April
- Bratton, DA., 1998, "Develop a framework of core competencies", *Credit Union Magazine*, vol. 64, no.10, pp. 17-18.
- Cascio, Wayne F., 1995, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits.*, 4th ed., McGraw-Hill Inc., New York.
- Clarke, Liz., 1994, *The Essence of Change*, Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Cockerill, Tony., 1989, "The Kind of Competence for Rapid Change", *Personnel Management*, September edition.
- Covin, JG and DP Slevin, 1989, "Strategic Management of Small Firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, vol.10, 75 – 87.
- Currivan, Douglas B., 1999, "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover". *Human Resource Management Review*, vol.9 / 4, pp. 495-524.
- Daft, Richard L., 2003, *Management*, 6th ed., Thomson, South-Western West.
- Dessler, Gary, 2003, *Human Resource Management*, 9th ed., Prentice Hall, N.J.
- Ford, Robert C and Myron D Fottler, 1995, "Empowerment: A matter of degree", *Academy of Management Executive*, vol.9, No.3
- Gallie, Duncan., Alan Felstead & Francis Green, 2001, "Employer policies and organizational Commitment in Britain 1992-97", *Journal of Management Studies*, 38:8.December. 0022-2380.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, edisi 3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Charles H., 2004, *Financial Reporting & Analysis*, 9th.ed., Thomson-Southwestern.
- Gibson, James L., JM Ivancevich & JH Donelli, 2003, *Organization Behavior, Structure & Process.*, McGraw-Hill Companies Inc.
- Hempel, George H., Donald G Simonson & Alan B Coleman, 1994, *Bank Management: Text and Cases.*, 4th ed., John Wiley & Sons, Inc. Singapore.
- Hickman, Gill Robinson, 1998, *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, London.
- Indonesian Capital Market Directory*, 2005.
- InfoBank*, Maret 2005, volume XXVII, nomer 312.
- _____, April 2006, volume XXVIII, nomer 325.

- Kanter, RM., 1993, *Men and Women of the Corporation*, 2nd ed., Basic Books, New York.
- Laschinger, HK Spence; J Finegan & Judith Shamian, 2001, "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment", *Health Care Management Review*, Summer 2001, 26 (3), pp. 7 – 23.
- Lee, Jangwoo & Danny Miller., 1998, "People Matter: Commitment To Employees, Strategy and Performance in Korean Firms", *Strategic Management Journal*, 1999, vol.20, pp. 579 – 593.
- Lumpkin, GT & Gregroy G Dess, 2001, "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, v.16, 429 – 451.
- Luthans, Fred., 2002, *Organizational Behavior*, 9th ed., McGraw-Hill Irwin. NY.
- Madura, Jeff, 2001, *Introduction to Business*, 2nd ed., South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning.
- Mavridis, Dimitrios G., 2004, "The intellectual capital performance of the Japanese banking sector", *Journal of Intellectual Capital*, vol.5, no.1, pp. 92-115.
- Meyer, John P & Lynne Herscovitch, 2001, "Commitment in the workplace Toward a general model". *Human Resource Management Review*, 2001, vol.11, pp 299-326.
- Mowday, Richard T., 1998, "Reflections on the study and relevance of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, vol.8, pp 387-401.
- Mowday, RT., Porter LW, and Steers RM., 1982, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.*, Academic Press, New York.
- Moye, Melinda J., 2003, "The relationship employee empowerment and commitment to the organization to interpersonal-and system-level trust", The University of Iowa (unpublished), AAT 3087647
- Nahapiet, J & S Ghoshal, 1998, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, vol.23, no.2, pp. 243-266.
- Noe, Raymond A, JR Hollenbeck, B Gerhart & Patrick MW, 2003, *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*, International Edt., McGraw-Hill.
- Pena, Inaki., 2002, "Intellectual Capital and business start-up success", *Journal of Intellectual Capital*, vol.3, no.2, pp. 180-198.
- Pfeffer, Jeffrey & John F Viega, 1999, "Putting People First for Organizational Success", *Academy of Management Executive*, vol.12, no.2, pp. 337-348.
- Pickett, L., 1998, "Competencies and Managerial Effectiveness: Putting Competencies to Work", *Public Personal Management*, vol. 27, no. 1, pp. 103 – 115.
- Porter, M.E., 1996, "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, vol.74, pp. 61 – 78.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Rue, Leslie W & Lloyd L Byars, 1995, *Management, Skills, and Application*, 7th.edt., Irwin, Chicago.
- Salancik, GR., 1977, "Commitment and the Control of Organizational Behaviour and Belief", In *New Directions in Organizational Behaviour*, Chicago: St. Clair Press.

- Sekaran, Uma., 1992, *Research Method for Business: A Skill-Building Approach*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Shanmugam, Bala; Craig Turton; & George Hempel, 1992, *Bank Management*, 1st published, Australian ed., John Wiley & Sons, Qld 4064
- Solimun, 2003, *Metode Penelitian*, Program Pascasarjana STIE Malangkecwara, Malang.
- _____, 2002, *Structural Equation Modelling, Lisrel dan Amos*, Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya, Malang.
- Somers, M John., 1995, "Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects", *Journal of Organizational Behavior*, vol.16, no.1, pp.49-58.
- Stacey, Ralph D., 2000, *Strategic Management & Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*, 3rd.ed. Financial times-Prentice Hall.
- Stewart, Thomas A., 1997, *Intellectual Capital*, Nicholas Brealy Publishing, London.
- Ulrich, Dave., 1998, "Intellectual Capital = Competence x Commitment", *MIT Sloan Management Review*, winter 1998, p. 15-16.
- Williams, LJ and SE Anderson, 1991., "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors". *Journal of Management*, vol.17, pp. 601-617.
- Youndt, Mark A., Scott A Snell, James W Dean Jr. & David P Lepak, 1996, "Human Resource Management, Manufacturing strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol.39, no.4, pp.836-866.
- Zahra, Shaker A., 1993, "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: a Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, v.8, 319 – 340.