

## 2 HUBUNGAN STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA ORGANISASI: STRATEGI ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Suharnomo  
Fuad Mas'ud

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

### **Abstract**

*The research of Delery and Doty (1996) concluded that the relationship between HRM strategy and organizational performance were not simple but complicated. The purpose of this research is to reexamine the relationship between HRM strategy and organizational performance by using organizational strategy as a contingent factor in that relationship. Respondents of the research were HRM managers of 81 companies which part of the Top Companies and Big Group in Indonesia, 7<sup>th</sup> Edition published by Compassindo. The big companies were considered to perform their HRM as a strategic partner (Nurhayati, 2001). The concepts of HRM strategy used in this research based on Bae and Lawler formulation (2000) and the organizational strategy based on Porter (1980). The result of this research shows, there is only one hypothesis supported (H1) of five dimensions of HRM strategy, namely fit between extensive training and differentiation strategy is highly correlated to its organizational performance ( $r = -0.401$ , significant of  $p = 0.01$ ). On the other hand, hypothesis H2, H3, H4, and H5 are not supported. It means that differentiation strategy do not moderate the relationship between empowering, staffing, performance based pay, broad design and organizational performance. There is only one of five HRM strategy dimensions which is supporting contingency theory in HRM strategic literature, states that the relationship between HRM strategy and organizational performance is depend on the contextual factor, namely organizational strategy. The concept of fit between HRM strategy and organizational strategy will have a superior performance (Jackson & Sculer, 1995) needs to be explored in the future.*

**Key words:** HRM strategy, organizational strategy, organizational performance, contingent factor and moderating variable.

## PENDAHULUAN

Studi Delery dan Doty (1996) memperlihatkan adanya hubungan yang lebih kompleks antara strategi MSDM dengan kinerja organisasi dimana beberapa praktik MSDM cocok untuk situasi tertentu dan kurang cocok untuk situasi yang lain. Oleh karena itu pendekatan yang bisa dipakai adalah pendekatan *contingency*, dimana strategi MSDM harus konsisten dengan variabel lain dalam organisasi. Di dalam literatur *Strategic Human Resource Management (SHRM)* faktor *contingency* utama adalah strategi organisasi yang dipilih.

Berdasarkan perspektif kontinjensi, praktik-praktik dalam strategi MSDM dapat diamati interaksinya dengan strategi organisasi yang dipilih dalam hubungannya dengan kinerja organisasi. Dalam *behavioral perspective* (Jackson & Schuler, 1990), sukses-tidaknya implementasi strategi tergantung secara kuat pada perilaku karyawan. Organisasi dapat mengimplementasikan strategi MSDM yang bisa mendorong perilaku karyawan agar sesuai dengan strategi organisasi. Hubungan yang kuat antara strategi organisasi dan strategi MSDM inilah yang akan membawa organisasi bisa berkinerja tinggi.

Penggunaan kerangka kontinjensi (*contingency approach*) memungkinkan adanya suatu variabel yang bertindak sebagai moderating yang mempengaruhi hubungan antara strategi MSDM dengan kinerja organisasi. Hubungan antara strategi MSDM dengan strategi organisasi yang *contingent*, bisa dilihat dari interaksi antara masing-masing praktik MSDM dengan strategi organisasi dalam tingkat variasi peningkatan kinerja organisasi.

Snell dan Youndt (1995) membuktikan bahwa hubungan antara strategi MSDM dan kinerja organisasi bersifat kontijen. Dalam penelitian terhadap 436 perusahaan di Amerika Serikat ditemukan beberapa kesimpulan dari rangkaian penelitian sebagai berikut: Pertama, peneliti membagi *HRM control system* dalam tiga tipe yaitu *behavior control*, *output control* dan *input control*.

*Behavior control* mempunyai ciri-ciri, tanggung jawab sudah terstandarisasi, dengan menekankan pada prosedur dan metode. Pekerja sangat jelas akuntabilitas perilaku prosesnya, dengan mengandalkan *supervisor* sebagai pemantau perilaku pekerja. *Output control*, mendasarkan kinerja pada *performance targets*, dan *monetary rewards* sangat tergantung pada *performance outcome*. Sedangkan *input control*, lebih menekankan pada pola seleksi dan pelatihan pada pekerja agar terjadi proses internalisasi nilai bagi para pekerja dengan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan.

Dalam penelitian tersebut didapatkan hasil, *HRM control system* tipe *behavior control* memiliki hubungan positif dengan kinerja kontijen dengan *knowledge-effect relations* yang tersedia secara lengkap, dan tipe *input control* mempunyai korelasi positif dengan kinerja jika tujuan yang ingin dicapai organisasi lebih beragam.

Beberapa studi lain juga membuktikan adanya hubungan yang kontijen antara strategi MSDM dengan kinerja organisasi. Dengan mengambil sampel perusahaan Jepang, Morishima (1998) dalam Bae dan Lawler (2000) membuktikan bahwa perusahaan yang memiliki praktik-praktik *well-integrated high-involvement* dan konsisten dengan *traditional employment strategies* memiliki kinerja yang lebih baik dibanding perusahaan yang menggunakan praktik-praktik *poorly integrated*. *Traditional employment strategies* dalam hal ini berarti sebagai *contextual factor*, hubungan antara system dengan kinerja organisasi.

Perspektif contingency tersebut tentu saja tidak sejalan dengan teori yang selama ini banyak diyakini yaitu aliran *Universalistic Perspective*. *Universalistic* dikenal sebagai bentuk yang paling sederhana dalam literatur SDM strategik. Teori ini menganut pemikiran adanya “**best practice**” dalam praktik SDM dimana, para peneliti percaya bahwa beberapa praktik SDM adalah lebih baik dari praktik SDM yang lain.

Dalam perspektif ini, beberapa praktik SDM diakui sebagai strategik seperti yang diungkapkan oleh Osterman (1987) dalam Wan, Ong dan Kok (2000) yaitu: kesempatan karir di dalam organisasi (*internal career opportunities*), system pelatihan, yang mengacu pada seberapa banyak pelatihan bagi para pekerja, bentuk penilaian bagi para pekerja (*appraisal*), perencanaan dalam pembagian laba (*profit sharing plans*), partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan dan terakhir adalah lebar atau sempitnya tugas/kerja bagi para pekerja.

## 2. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

### 2.1.1. Strategi MSDM dan Kinerja

Tannenbaum dan Dupuree-Bruno 1994) menyatakan bahwa ada lebih dari 70 jenis praktik-praktik MSDM yang jika dicermati pekerjaan tersebut sudah dimulai dari aktivitas pemantauan calon tenaga kerja di pasar kerja sampai bagaimana pengaturan tenaga kerja yang sudah pensiun dari perusahaan.

Dari berbagai macam praktik-praktik MSDM sebagaimana dikemukakan oleh Tannenbaum dan Dupuree-Bruno (1994) terdapat praktik-praktik MSDM yang secara teoritik maupun kajian empirik mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Meskipun tidak keseluruhan praktik-praktik MSDM dianggap strategik, namun terdapat praktik-praktik MSDM yang dikategorikan sebagai praktik MSDM strategik sebagaimana pendapat Osterman (1987).

Becker, dkk. (2001) melakukan penelitian terhadap 429 perusahaan di tahun 1998 mengenai hubungan strategi MSDM dengan kinerja. Dalam penelitian tersebut, dibuat index untuk menentukan Bottom 10% HR Index (42 perusahaan) dan Top 10% HR Index (43 perusahaan) dalam Firm Performance dan kemudian catatan HR Practice-nya. Berikut ini sebagian kecil dari hasil penelitian tersebut:

Tabel 1  
Perbandingan High dan Low HR Management

	Bottom 10% HR Index	Top 10% HR Index
Jumlah pelamar yang berkualitas per posisi	8.24	36.55
Persentase adanya Perencanaan HR formal	4.79	46.72
Jumlah hour pelatihan bagi karyawan baru (< 1 tahun)	35.02	116.87
Persentase pekerja menerima regular performance appraisal	41.31	95.17
Persentase pekerja mendapat insentive pay	27.83	83.56
Persentase HR Budget untuk recruiting dll	13.46	26.24
Employee turnover	34.09	20.87
Sales per employee	\$158.101	\$617.576
Market Value to Book Value	3.64	11.06

(Sumber: Becker, dkk. 2001)

Kinerja organisasi banyak ditentukan oleh strategi MSDM sebagai sistem yang komprehensif. Tabel di atas menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai kinerja lebih unggul membangun sistem yang jelas dan mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Mereka juga mengembangkan sistem pengukuran yang memperlihatkan adanya praktik-praktik MSDM yang berbeda dengan perusahaan yang berkinerja tidak unggul.

Penelitian tentang hubungan strategi MSDM dengan kinerja organisasi dilakukan juga oleh Delaney dan Huselid (1996) yang menguji pengaruh penerapan HRM progresif terhadap kinerja. Dalam penelitiannya terhadap 590 perusahaan profit dan non-profit dari data National Organizations Survey membuktikan bahwa praktik-praktik HRM progresif yang sangat berpengaruh terhadap *employee skills*, *employee motivation* dan *structure of work* seperti *highly selective staffing*, *incentive compensation*, dan *training* berhubungan kuat dan positif dengan beberapa pengukuran kinerja organisasi seperti *work attachment*, kinerja keuangan dan produktivitas.

### 2.1.2. Strategi Organisasi

Strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan dan aksi utama dalam hubungan yang kohesif. Suatu strategi yang baik akan membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam bentuk yang unique berbasis kompetensi internal serta kemampuan mengantisipasi perubahan lingkungan (Quinn, 1980).

Strategi dapat didefinisikan sebagai formulasi misi dan tujuan organisasi termasuk didalamnya adalah rencana aksi (*action plans*) untuk mencapai tujuan tersebut dengan secara eksplisit mempertimbangkan kondisi persaingan dan pengaruh-pengaruh kekuatan di luar organisasi yang secara langsung atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi. (Anthony, Parrewe & Kacmar, 1999).

Strategi organisasi yang dimaksud disini adalah strategi di level unit bisnis (*business unit strategies*) yaitu formulasi dan implementasi strategi oleh perusahaan yang relatif otonom (*relatively autonomous*), meskipun mungkin saja perusahaan tersebut sebagai bagian dari korporasi yang kompleks (Porter, 1985).

Strategi organisasi yang sering digunakan dalam penelitian di bidang ini adalah strategi yang diusulkan oleh Porter (1985) dan Miles dan Snow (1984). Strategi organisasi yang digunakan di sini adalah model yang ditawarkan oleh Porter (1985) dimana secara luas digunakan dalam kebijakan bisnis dan penelitian mengenai hal tersebut dianggap sebagai strategi bisnis yang paling populer menurut Hambrick (1993) dalam Wan dkk (2000).

Porter (1985) mengajukan tipologi strategi organisasi yang terbagi dalam 4 macam yaitu: diferensiasi, kepemimpinan biaya, fokus diferensiasi dan fokus kepemimpinan biaya. Dalam pasar yang luas, keempat strategi tersebut jika ditarik dalam satu garis yang berlawanan akan memunculkan dua strategi saja yaitu: strategi diferensiasi dan strategi kepemimpinan biaya.

Strategi diferensiasi ditandai dengan penciptaan *uniqueness* yang mana *uniqueness* tersebut dihargai tinggi oleh konsumen. Arahnya, organisasi akan mematok harga premium sesuai dengan nilai yang dihargai oleh konsumen. Organisasi perlu menciptakan nilai yang tinggi dalam bentuk produk yang terdiferensiasi dengan biaya seminimal mungkin untuk penciptaan diferensiasi itu.

Sedangkan keunggulan biaya terjadi jika perusahaan memiliki biaya kumulatif yang lebih rendah dari biaya pesaing. Strategi kepemimpinan biaya, ditandai dengan pengendalian faktor penentu biaya. Perusahaan dapat mencapai keunggulan dalam kaitannya dengan penentu biaya aktivitas nilai yang mewakili proporsi signifikan dari biaya total, diantaranya dengan penentuan skala produksi secara tepat dan menekankan pada aktivitas nilai dimana perusahaan memiliki keunggulan. Sedangkan cara kedua adalah dengan mencari cara yang lebih efisien dalam memproduksi, mendistribusi dan memasarkan produk.

Porter (1985) merekomendasikan bahwa perusahaan harus memilih salah satu dari *generic strategies* dan perlu menghindari pemilihan strategi di tengah-tengah antara diferensiasi dan *cost leadership*, karena akan kesulitan dalam praktik-praktik aplikasinya. Posisi "terperangkap di tengah" hanya akan menghasilkan kinerja di bawah rata-rata dan bersaing tanpa keunggulan apapun karena kemungkinan akan terjadi benturan dalam praktik,

dari dua strategi yang dipilih bersama-sama. Keunggulan bersaing yang berbeda menuntut tindakan-tindakan yang berbeda pula.

### 2.1.3. Pendekatan Contingency

Teori kontinjensi digunakan sebagai kerangka penelitian yang penting dan mendominasi dalam penelitian *organisasional design* dan kinerja, setidaknya dalam dua dekade ini (Drazin dan Van de Ven, 1985). Secara luas teori kontinjensi menyatakan bahwa keefektifan organisasi merupakan fungsi dari *fit* antara struktur dan lingkungan dimana organisasi beroperasi (Duncan dan Moores, 1989).

Konsep kunci dalam teori kontinjensi adalah *fit*, dimana keberadaan (*presence*) atau tingkat (*degree*) *fit* antara *contextual factor* dan suatu sistem sangat menentukan pengaruh sistem pada kinerja. Menurut Drazin dan Van de Ven (1985), konsep *fit* dapat didekati dengan tiga model yaitu *selection*, *interaction* dan *system approach*, dimana masing-masing memiliki makna dan prediksi hasil empiris yang berbeda. Definisi dan *content* penelitian yang berbeda dari definisi *fit*, membutuhkan metode pengujian yang berbeda pula diantara ketiga pendekatan tersebut.

Jika peneliti menggunakan tipologi strategi yang dikemukakan oleh Porter (1985) maka *fit* atau kecocokan dari masing-masing strategi organisasi dengan praktik-praktik MSDM yang diterapkan, dapat dilihat sebagai berikut. Diferensiasi dapat dikatakan sebagai *flexible specialization*, dimana dengan teknologi yang lebih fleksibel bisa memproduksi *specialized product* dalam jumlah terbatas. Diferensiasi produk pada gilirannya sangat berhubungan dengan sistem kerja yang fleksibel, *extensive training* dan *high employees involvement* dalam penataan para pekerja.

Sedangkan karakteristik strategi *cost leadership* adalah adanya kontrol yang ketat, minimisasi, dan mengarah pada *economics of scale*. Fokus utama pengukuran adalah peningkatan produktivitas, yaitu *output-cost* setiap karyawan. Oleh karena itu, perilaku karyawan yang diperlukan untuk menunjang strategi ini adalah: perilaku yang repetitif dan bisa diprediksikan, fokus pada aktivitas primer atau individual, perhatian utama pada kuantitas produk, perhatian utama pada hasil (*results*), *low risk-taking activity* serta perusahaan lebih nyaman dalam kondisi yang stabil. Hubungan antara Strategi MSDM dengan Strategi Organisasi seperti dinyatakan oleh Porter (1985) adalah sebagai berikut:

Tabel 2.  
Hubungan Antara Strategi Bisnis dengan Strategi MSDM

Strategi Bisnis	Karakteristik Organisasional	Strategi MSDM
Kepemimpinan Biaya	Fokus investasi dan akses pada kapital	Produksi yang efisien
	Supervisi tenaga kerja secara intensif	Deskripsi kerja eksplisit
	Sistem distribusi <i>low-cost</i>	Perencanaan kerja ter-perinci
	Kontrol biaya yang ketat sering dilakukan dan laporan kontrol yang ketat	Penekanan pada kualifikasi teknis dan keahlian
	Organisasi beserta tanggung jawab yang terstruktur	Penekanan pada pelatihan yang spesifik
Diferensiasi	Disain produk yang mudah dalam pengerjaannya	Penekanan pada <i>on the job based pay</i>
	Kemampuan pemasaran yang kuat	Penekanan pada inovasi dan fleksibilitas
	Rekayasa produk	Pembagian rentang kerja yang luas
	Kemampuan yang kuat dalam <i>basic research</i>	Perencanaan kerja yang longgar
	Menarik tenaga kerja berkemampuan tinggi, dan orang yang kreatif	<i>External recruitment</i>
	Reputasi tinggi pada kualitas dan teknologi	Penekanan pada <i>individual-based pay</i>
		Penilaian kinerja sebagai pengembangan diri
		<i>Training</i> berbasis <i>team / kelompok</i>

(Sumber: Porter 1985)

### 2.3. Hipotesis Penelitian

Organisasi harus mengimplementasikan strategi MSDM yang *fit* dengan strategi organisasi, agar didapatkan kinerja yang superior. (Delery dan Doty, 1996) Oleh karena itu dari pernyataan di atas dimunculkan hipotesis sebagai berikut:

#### Hipotesis

Kesesuaian (*fit*) antara strategi MSDM dengan strategi organisasi mempengaruhi kinerja; organisasi yang menggunakan strategi *High-Involvement Human Resource Management* mempunyai kinerja tinggi jika menggunakan strategi diferensiasi, dan berkinerja rendah jika strateginya *cost leadership*.

## 3. OBJEK DAN METODE PENELITIAN

### 3.1. Metode Penelitian

#### 3.1.1. Data dan Teknik Pengumpulan Data

Responden penelitian ini adalah perusahaan besar yang tercantum dalam Top Companies In Indonesia 7nd Edition terbitan Kompasindo. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* atau, *random sampling* (Sekaran, 1992) yang memungkinkan keseluruhan populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui pengisian kuisener dimana responden dihubungi melalui aktivitas surat-menyurat (*by mail*).

### 3.1.2. Pengukuran Variabel

#### 3.1.2.1. Variabel dependen: Kinerja Organisasi

Variabel dependen diukur dengan *perceived organizational performance* yang dikembangkan oleh Delaney & Huselid (1996). Pengukuran dengan menggunakan tujuh items variabel yang mengukur persepsi responden pada kinerja perusahaan selama tiga tahun berturut-turut dibandingkan secara relatif dengan perusahaan yang sama (*similar organization*). Persepsi terhadap kinerja perusahaan (*perceived organizational performance*) ini diukur dengan menggunakan skala Likert yaitu 1 untuk "sangat buruk", 2 untuk "buruk", angka 3 untuk "rata-rata" dan 4 untuk "baik" serta 5 untuk "sangat baik".

#### 3.3.2. Variabel independen: Strategi MSDM

Keseluruhan kuesioner dikembangkan oleh Bae dan Lawler (2000) dan pernah digunakan dengan pengembangan lebih lanjut dalam penelitian serupa di Singapura oleh Wan dkk (2001).

- **Extensive Training** yaitu 6 item pertanyaan meliputi: jumlah uang yang dibelanjakan untuk kepentingan pelatihan, kesempatan untuk mengikuti pelatihan, ketersediaan jenis-jenis pelatihan yang menunjang, sistematika pelatihan terstruktur, prioritas tinggi pada pelatihan dan pelatihan yang ekstensif untuk kemampuan yang bersifat umum
- **Empowerment** yaitu berupa 7 item pertanyaan meliputi: kesamaan hak bagi semua karyawan dalam mendapatkan kesempatan pelatihan, keterlibatan karyawan dalam penyelesaian permasalahan (*problem solving & decision*), pengakuan pada prakarsa individual karyawan, otonomi dalam kegiatan kerja, partisipasi yang luas dalam berbagai hal yang menyangkut keberlangsungan perusahaan, iklim kerja sama dan tingkat kepercayaan yang tinggi antara pihak.
- **Highly Selective Training**. Melalui 8 item pertanyaan meliputi: Usaha seleksi karyawan baru dengan ketat, jumlah uang yang banyak dalam proses pelatihan, mempekerjakan

karyawan dengan kemampuan umum daripada keahlian khusus, usaha yang teliti untuk mendapatkan karyawan yang tepat, kriteria calon karyawan yang tinggi persyaratannya, proses seleksi karyawan sangat diperhatikan, perusahaan memberikan kenyamanan kerja, fokus pada potensi pekerja untuk kepentingan jangka panjang.

- **Performance Based Pay**. Menggunakan 3 item pertanyaan yaitu: praktik imbalan berdasarkan senioritas, rentang yang lebar dalam penggajian pada tingkat pekerjaan yang sama, dan pembayaran secara tertutup pada kinerja individu atau kelompok.
- **Broad Job Design**. Berisi 3 item pertanyaan yaitu: Disain pekerjaan yang sederhana dan berulang-ulang, kejelasan tugas dan pekerjaan dalam jangka lama dan disain pekerjaan yang luas membutuhkan kemampuan yang berbeda.

#### 3.3.3. Strategi Organisasi

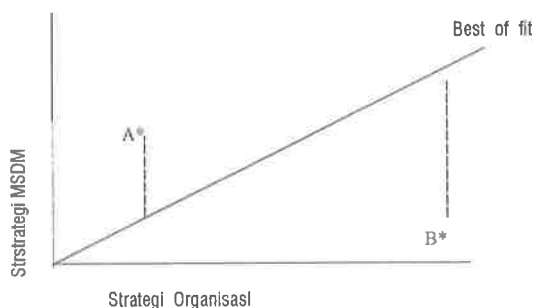
Terdiri dari 3 *latent variable* dengan 9 pertanyaan yang berisi pemahaman pimpinan perusahaan dan pimpinan departemen SDM terhadap kebijakan organisasi menyangkut: *variety* produk barang dan jasa, kualitas produk dan strategi pasar yang organisasi adopsi.

### 3.3. Metode Analisis Data

Konsep penting dalam konsep kontinjensi adalah *fit*, dimana, Drazin dan Van de Ven (1985) mengidentifikasi ada tiga konsep pendekatan *fit* yaitu: seleksi (*selection approach*), interaksi (*interaction approach*) dan sistem (*systems approach*).

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan *the residual approach*. Asumsi yang digunakan dalam pendekatan residu adalah, adanya kombinasi yang mungkin yang menunjukkan konsistensi atau *best of fit* antara strategi MSDM dengan strategi organisasi. *Fit* antara strategi MSDM dengan strategi organisasi di peroleh dengan meregresikan strategi organisasi terhadap masing-masing strategi MSDM.

Gambar 1  
Regresi Strategi MSDM dan Strategi Organisasi



Keterangan: - - - - = deviasi  
(Sumber: Drazin dan Van de Ven, 1985)

Dalam contoh di atas, organisasi B mempunyai deviasi yang lebih besar di bandingkan organisasi A karena organisasi B mempunyai jarak yang lebih besar dengan garis regresi *best of fit*, dibanding organisasi A.

*Parameter estimates* dalam persamaan regresi tersebut (nilai  $\beta_0$  dan  $\beta_1$ ), digunakan untuk mendapatkan nilai residu yaitu dengan memasukkan masing-masing nilai strategi organisasi dan strategi MSDM. Makin jauh kombinasi residu dari *best of systems fit*, makin buruk kinerja organisasi.

Skor deviasi nilai antara masing-masing strategi MSDM dan *contextual factor* yaitu strategi organisasi bernilai absolut (Drazin dan Van de Ven, 1985) dan perhitungannya mengikuti rumus sebagai berikut:

$$DEV = \sqrt{[X_{os} - \beta_0 - (\beta_1 * X_{msdm})]^2}$$

Dimana :

DEV = skor deviasi

Xog = contingent factor, strategi organisasi

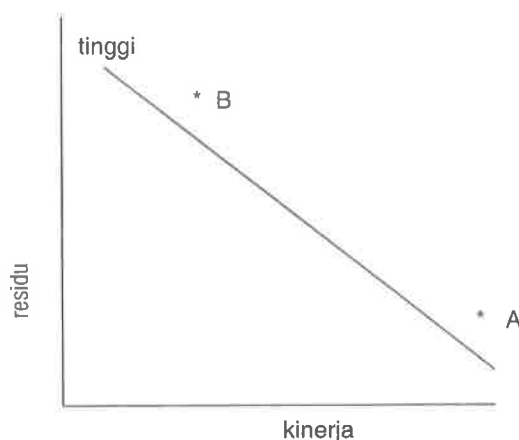
Xmsdm = strategi MSDM

b0 = intersept/konstanta

b1 = koefisien regresi

Prakiraan hubungan (*expected relationship*) antara skor deviasi dengan kinerja dapat dilihat dalam gambar 3 berikut ini.

Gambar 2  
Prakiraan Hubungan Residu dan Kinerja



(Sumber: Drazin dan Van de Ven, 1985)

Organisasi yang mempunyai nilai deviasi tinggi akan berkorelasi dengan kinerja rendah sedangkan organisasi yang memiliki nilai deviasi rendah diperkirakan mempunyai korelasi dengan kinerja tinggi. Sebagai contoh, seperti dalam gambar 3.2 di atas, organisasi A diperkirakan memiliki korelasi dengan kinerja tinggi sedangkan organisasi B diperkirakan mempunyai korelasi dengan kinerja rendah. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan korelasi antara skor deviasi dengan kinerja. Korelasi negatif dan signifikan, berarti mendukung hipotesis penelitian.

#### 4. ANALISIS DATA

##### 4.1. Deskripsi Data

Kuisisioner dikirimkan kepada 675 responden, yaitu manajer SDM dari perusahaan yang terdaftar di Top Companies & Big Groups In Indonesia Edisi 7. Dan setelah dilakukan pengecekan terhadap keseluruhan kuisisioner yang masuk, hanya ada 81 kuisisioner yang dianggap layak, sedangkan 8 buah kuisisioner dibuang karena tidak lengkap.

Dari keseluruhan kuisisioner yang kembali, profil sampel dapat dideskripsikan sebagai berikut:



Tabel 3

Jenis Perusahaan	
Manufaktur	57
Keuangan	11
Transportasi	7
Konstruksi	3
Komunikasi	3
Perdagangan	0
Kepemilikan	
Indonesia	69
USA	3
Denmark	2
Inggris	1
Belanda	2
Jepang	1
Korea	1
Perancis	1
Jerman	1

#### 4.2. Statistik Deskriptif

Analisis dilakukan terhadap 81 jawaban responden meliputi keseluruhan item-item dari variabel yang ditanyakan yaitu variabel *extensive training*, *empowerment*, *highly selective staffing*, *performance-based pay*, *broad job design*, strategi organisasi dan kinerja organisasi. Analisa deskriptif dari 81 responden tersebut disajikan dalam tabel berikut 4.

#### 4.3. Pengujian Hipotesis

Uji terhadap hipotesis dilakukan dengan analisis bivariat, dimana menurut Drazin dan Van de Ven (1985) analisis bivariat tersebut bisa dilakukan dengan menguji tingkat *fit* masing-masing aktivitas strategi MSDM dan strategi organisasi dengan *the best fit*.

*The best fit* tersebut diperoleh dengan cara meregresikan *contextual factor* terhadap masing-masing strategi MSDM. Hasil analisis regresi *contextual factor* terhadap dimensi-dimensi MSDM, dan tabel Uji F terlihat dalam tabel 5.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Rata-Rata	Deviasi Standar
<i>Extensive Training</i>	5 – 35	7 – 33	24,7	6,3
<i>Empowerment</i>	2 – 14	4 – 14	9,9	2,2
<i>Selective Staffing</i>	3 – 21	4 – 21	13,4	3,9
<i>Performance Based</i>	3 – 21	6 – 21	15,1	3,2
<i>Broad Job Design</i>	2 – 14	5 – 14	10,1	2,1
<i>Strategi Organisasi</i>	4 – 28	7 – 27	18,6	2,1
<i>Kinerja Organisasi</i>	6 – 42	15 – 41	31,9	6,0

Tabel 5  
Analisis Regresi Strategi Organisasi terhadap Strategi MSDM

Strategi MSDM	Strategi Organisasi (x6)		Uji	
	$\beta_0$	$\beta_1$	F	sig.
<i>Extensive Training (x1)</i>	17,539	0,385	11,614	0,001
<i>Empowerment (x2)</i>	9,247	0,037	0,812	0,370
<i>Selective Staffing (x3)</i>	10,864	0,133	3,167	0,078
<i>Performance Based (x4)</i>	12,168	0,156	6,853	0,010
<i>Broad Job Design (x5)</i>	9,492	0,030	0,622	0,433

Uji F dapat digunakan untuk mengukur, apakah suatu model regresi bisa dipakai untuk memprediksi variabel dependen. Signifikansi regresinya bisa dilihat dari nilai F dan tingkat signifikansinya pada tabel ANOVA. Dari tabel 4.3 di atas terlihat bahwa untuk *extensive training* (x1) didapat nilai F sebesar 17,539 pada tingkat signifikansi 0,001, sehingga bisa disimpulkan bahwa model regresi tersebut bisa dipakai untuk memprediksi variabel dependen.

Nilai F untuk *performance based pay* (x4) adalah 12,168 pada tingkat signifikan 0,01, yang berarti model regresi tersebut juga bisa dipakai untuk memprediksi variabel dependen. Hal yang sama didapat oleh *highly selective staffing* dengan nilai F sebesar 10,864 yang signifikan meskipun pada level cukup longgar 0,078. Nilai F untuk *empowerment* (x2) adalah 0,812 pada tingkat signifikansi 0,370 dan nilai F untuk *broad job design* adalah 0,622 pada tingkat signifikansi 0,433 sehingga kedua persamaan regresi tersebut gagal untuk memprediksi variabel dependen.

Parameter yang diturunkan dari persamaan regresi tersebut selanjutnya digunakan untuk menghitung residu, dengan cara memasukkan skor untuk masing-masing strategi MSDM dan strategi organisasi. Makin jauh deviasi dari *the best fit*, makin rendah, kinerja organisasi dan sebaliknya. Korelasi yang signifikan dan bertanda negatif, berarti mendukung hipotesis. Skor residu masing-masing pasangan strategi MSDM dan strategi organisasi bernilai absolut (Dewar dan Werbel, 1979).

Rumus yang digunakan untuk menghitung residu adalah:

$$DEV = \sqrt{[X_{ox} - \beta_0 - (\beta_1 * X_{msdm})]^2}$$

Dimana :

DEV = skor deviasi

Xog = contingent factor, strategi organisasi

Xmsdm = strategi MSDM

$\beta_0$  = intersept/konstanta

$\beta_1$  = koefisien regresi

Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan korelasi antara skor deviasi dengan kinerja. Korelasi negatif dan signifikan, berarti mendukung hipotesis

penelitian. Hasil korelasi antara masing-masing nilai residu terhadap kinerja dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 6  
Korelasi Residu terhadap Kinerja

	r	p-value
Residu 1	-0,401	0.010
Residu 2	0,091	0.418
Residu 3	0,039	0.728
Residu 4	0,002	0.989
Residu 5	0,186	0.097

#### 4.3.1. Pengujian Hipotesis 1

Tujuan pengujian ini adalah untuk melihat apakah kesesuaian (*fit*) antara strategi organisasi, diferensiasi dan *extensive training* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dari hasil analisis regresi strategi diferensiasi terhadap training didapatkan hasil yaitu nilai konstanta sebesar 17,539 dan nilai b1 sebesar 0,385.

Dengan *parameter estimates* di atas, kemudian dicari nilai residu dari masing-masing perusahaan dan selanjutnya dikorelasikan dengan kinerja organisasi. Dari uji korelasi didapatkan hasil  $r = -0,401$  pada tingkat signifikansi 2 arah 0,001. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa H1 *supported*, artinya, *fit* antara strategi diferensiasi dan *extensive training* yang tinggi berkorelasi secara kuat terhadap kinerja tinggi.

#### 4.3.2. Pengujian Hipotesis 2

Analisis regresi antara strategi organisasi terhadap *empowerment* didapatkan hasil yaitu nilai konstanta sebesar 9,247 dan nilai b1 sebesar 0,037. Untuk uji ANOVA, *empowerment* mendapatkan skor F sebesar 0,812 pada tingkat signifikansi 0,370 sehingga persamaan regresi tersebut gagal memprediksi variabel dependen. Sedangkan dari uji korelasi didapatkan hasil  $r = 0,91$  pada tingkat signifikansi 2 arah 0,418.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa H2 tidak terdukung (*not supported*), artinya, strategi diferensiasi tidak memoderasi hubungan *empowerment* terhadap

kinerja. Nilai  $r = 0,91$  menunjukkan bahwa misfit antara strategi diferensiasi dan *empowerment* ternyata berhubungan positif meskipun lemah dengan kinerja, hal yang mestinya mempunyai hubungan negatif, jika ingin hipotesis ini didukung.

Skor nilai aktual *empowerment* hanya 9,95 tipis di atas skor teoritik yaitu 8, sehingga dapat disimpulkan, kebanyakan organisasi sudah melakukan *empowering* terhadap karyawan, meskipun belum dilakukan secara optimal.

#### 4.3.3. Pengujian Hipotesis 3

Dengan *parameter estimates* di atas, kemudian dicari nilai residu dari masing-masing perusahaan dan selanjutnya dikorelasikan dengan kinerja organisasi. Dari uji korelasi didapatkan hasil  $r = 0,039$  pada tingkat signifikansi 2 arah 0,728. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa H3 gagal didukung (*not supported*), artinya, strategi diferensiasi tidak memoderasi hubungan antara *highly selective staffing* dan kinerja. Lack of fit strategi diferensiasi dan strategi selective staffing menunjukkan korelasi yang positif meskipun lemah terhadap kinerja, yang seharusnya diharapkan hubungan tersebut negatif dan signifikan.

Kegagalan penelitian ini dalam mendukung hipotesis 3 adalah, kemungkinan perusahaan belum menjadikan kegiatan seleksi karyawan yang cukup ketat tersebut (*mean*, 19,1 dari kemungkinan rata-rata teoritis 14), sebagai titik tolak pengembangan karyawan secara umum yang diarahkan untuk peningkatan kinerja. Banyak proses *recruitment* yang menelan biaya besar, namun tidak mendapatkan proses evaluasi yang memadai dan seringkali tidak berhubungan sama sekali dengan penilaian kinerja.

#### 4.3.4. Pengujian Hipotesis 4

Dengan *parameter estimates* di atas, kemudian dicari nilai residu dari masing-masing perusahaan dan selanjutnya dikorelasikan dengan kinerja organisasi. Dari uji korelasi didapatkan hasil  $r = 0,002$  pada tingkat signifikansi 2 arah 0,728. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa H4 gagal didukung (*not supported*), artinya, *lack of fit* antara strategi diferensiasi dan *performance based-pay* tidak berhubungan negatif dan signifikan dengan kinerja tinggi. Nilai  $r = 0,002$  tersebut

berarti strategi diferensiasi tidak memoderasi hubungan *performance based-pay* terhadap kinerja.

*Mean* beberapa item variabel *system based-pay* menunjukkan bahwa organisasi rata-rata menerapkan *performance based-pay* (penggajian berbasis kinerja). Rata-rata responden menyatakan bahwa: gaji dan dan promosi sangat berkaitan dengan penilaian kinerja (Item 8) dan pengakuan responden bahwa sistem penggajian didasarkan pada kinerja Individual dan bukan kelompok (Item 15).

#### 4.3.5. Pengujian Hipotesis 5

Tujuan pengujian ini adalah untuk melihat apakah *fit* antara strategi organisasi dan *broad job design* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Analisis regresi variabel strategi organisasi terhadap *broad job design* didapatkan hasil yaitu nilai konstanta sebesar 9,492 dan nilai  $b_1$  sebesar 0,030. Pada uji F didapatkan hasil 0,622 pada tingkat signifikansi 0,433, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi tersebut tidak mampu memprediksi variabel dependen yaitu *broad job design*.

Dengan *parameter estimates* di atas, kemudian dicari nilai residu dari masing-masing perusahaan dan selanjutnya dikorelasikan dengan kinerja organisasi. Dari uji korelasi didapatkan hasil  $r = 0,186$  pada tingkat signifikansi 2 arah 0,097. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa H5 gagal didukung (*not supported*), artinya, *fit* antara strategi diferensiasi dan *broad job design* yang tinggi tidak berkorelasi secara kuat terhadap kinerja tinggi.

Hipotesis 5 ini gagal didukung dari bukti nilai  $r$  yang positif yang menggambarkan *misfit* antara strategi diferensiasi dan *broad job design* berkorelasi dengan kinerja. Pada penelitian Bae dan Lawler (2000), *broad job design* memiliki nilai *cronbach alpha* hanya 0,54 sehingga dimensi tersebut tidak diteliti lebih lanjut.

Dengan demikian, dari keseluruhan dimensi strategi MSDM, hanya satu yang menunjukkan bahwa *fit* antara strategi diferensiasi dengan strategi *extensive training*, berkorelasi dengan kinerja tinggi sebagaimana dinyatakan dalam hipotesis 1. Hal ini menunjukkan bahwa strategi diferensiasi memoderasi hubungan antara *extensive training* dan kinerja. Sedangkan dimensi yang lain seperti *empowerment*,

*highly selective training*, *performance-based pay* dan *broad job design* seperti dinyatakan dalam hipotesis 2, 3, 4 dan 5 gagal didukung, yang berarti bahwa strategi diferensiasi tidak memoderasi hubungan dimensi-dimensi tersebut dengan kinerja organisasi.

## 5. SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN

### 5.1. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa dari lima dimensi strategi MSDM ada satu hipotesis yang didukung (H1) yaitu kesesuaian (*fit*) antara *extensive training* dan strategi diferensiasi berhubungan erat dengan kinerja tinggi ( $r = -0.401$ , signifikan pada  $p = 0.01$ ). Sedangkan pada hipotesis lainnya, H2, H3, H4, dan H5 tidak terdukung, artinya, strategi diferensiasi tidak memoderasi hubungan antara dimensi *empowerment*, *highly staffing*, *performance based pay* dan *broad job design* dengan kinerja.

Dari 5 dimensi strategi MSDM, hanya satu dimensi yaitu *extensive training* yang mendukung teori *contingency* seperti terdapat dalam literatur *strategic human resource management* dimana hubungan antara strategi MSDM dan kinerja organisasi sangat tergantung pada *contextual factor*, misalnya strategi organisasi. Hasil ini berarti secara umum gagal mendukung konsep bahwa strategi MSDM diharapkan sesuai (*fit*) dengan strategi organisasi agar didapatkan kinerja unggul (*superior*) (Jackson dan Schuler, 1995), kecuali untuk dimensi *extensive training*.

### 5.2. Implikasi

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia terutama penelitian MSDM dilihat dalam perspektif makro atau *strategic perspective*. *Strategic perspective* yang populer dengan label *strategic human resource management* seperti dalam penelitian ini berhasil membuktikan arti penting strategi MSDM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif sebagaimana dinyatakan oleh Bae dan Lawler (2000), meskipun

hanya untuk satu dimensi yaitu *fit* antara *extensive training* dan diferensiasi berkorelasi positif dengan kinerja tinggi.

Dalam dunia praktikal, penelitian ini juga memberikan masukan penting bagi perusahaan, yaitu konsep pelatihan (*training*) yang dilakukan, sebaiknya mempertimbangkan strategi organisasi apa yang dipilih. Terbukti dari hasil penelitian bahwa *extensive training* jika sesuai (*fit*) dengan strategi diferensiasi menghasilkan kinerja tinggi.

### 5.3. Keterbatasan

1. Keseluruhan variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan model kuisioner *self rating*, dimana meskipun model tersebut memiliki kelebihan berupa penilaian yang lebih bersifat *anonymity*, namun juga memiliki kelemahan yaitu kecenderungan terjadinya bias sebagai akibat kemurahan hati (*leniency bias*).
2. Hasil penelitian ini hanya merupakan gambaran peristiwa dalam satu waktu sebagai akibat penggunaan *cross-sectional research design*. Dengan data *cross-section* seperti ini pengukuran kinerja dilakukan satu waktu dengan variabel yang menjadi penyebab (*casual variables*) kinerja yaitu implementasi dimensi strategi MSDM. Durasi waktu adalah hal yang sangat penting dalam implementasi strategi, dimana hasil pelaksanaan strategi tersebut mestinya sulit dilihat dalam periode waktu yang sama.
3. Penelitian ini menggunakan sumber tunggal sehingga besar kemungkinan terjadinya *common method variance*.
4. Penggunaan sampel yang relatif kecil yaitu 81 buah kurang mampu memberikan gambaran tentang kondisi sebenarnya, karena jumlah perusahaan besar di Indonesia mencapai ribuan. Jumlah sampel tersebut adalah hasil akhir dari surat yang dikirimkan peneliti berjumlah 675 buah. Oleh karena itu, diperlukan kehati-hatian dalam melihat hasil penelitian ini agar tidak terjadi generalisasi yang bisa menyesatkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bae, J. and Lawler, J. J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*. Vol.43, No.3: 502-517
- Becker, E. B., Huselid A. M. and Ulrich D. 2001. *The HR scorecard, linking people, strategy and performance*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Cooper, D.R & Schindler, P.S. 2001. *Business Research Methods*. Seventh Edition. McGraw-Hill International Edition.
- Drazin, R and Van de Ven, A.H. 1985. Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30: 514-539
- Duncan, K. and Moores, K. 1989. Residual analysis: a better methodology for contingency studies in management accounting. *Journal of Management Accounting Research*. Fall 1989. Volume one.
- Delaney, J.T. and Huselid, M.A. 1996. The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4: 949-969
- Delery, J.E and Doty, D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. Vol.39. No.4: 802-835
- Hair, F.J., Anderson E.R., Tatham L.R., and Black C. W. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice Hall International Inc.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188
- Jackson, S.E and Schuler, R.S. 1990. Human resource planning: Challenges for organizational psychologists. *American Psychologist*, 45: 223-239
- Lancourt, J. and Savage, C. 1995. Organizational transformation and the changing role of the human resource function. *Compensation & Benefits Management, Autumn*: 42-49
- Lengnick-Hall, C.A. and Lengnick-Hall, M.L. 1988. Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, Vol. 13 No.3: 454-470
- Nurhayati, S.F. 2001. Analisis pengaruh peran SDM terhadap kinerja organisasi: Studi pada top companies di Indonesia. *Tesis (tidak diterbitkan)*. Yogyakarta, Universitas Gadjahmada
- Pfeffer, J. 1995. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executives*, Vol. 19. No:55
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. 1997. The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*. Vol.26: 37-49
- Sekaran, U. 1992. *Research methods for business-A skill building approach*. John Wiley & Son Inc.
- Snell, A.S. and Youndt, A.M. 1995. Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, Vol.21.No.4:711-737
- Schuler, R.S. 1990. Repositioning the human resource function: Transformation or demise? *Academy of Management Executive*, 4 (3): 49-60
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3):207-219
- Ulrich, D. 1998. A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, January-February, 27-43
- Wan T. W., Ong C.H. and Kok C.F. 2000. Organizational strategy, strategic HRM and firm performance: A structural equation modelling (SEM) approach. *Research Publication*. National University of Singapore.