

PERAN STRATEGI SUMBERDAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PASAR PERUSAHAAN PERBANKAN DI INDONESIA

Nazaruddin Malik

Universitas Muhammadiyah Malang
Jalan Tlogomas Malang, Jawa Timur,
[Http://www.umm.ac.id](http://www.umm.ac.id)

ABSTRACT

This research utilized the fit-strategic approach of the organizational-fit theory to examine the role of strategy and Human Resource Management practices in enhancing the organizational performance. The objectives is to explain the effect of moderating and effect of matching of the strategy and HRM practices with organizational strateg on the market performance of banking industry. The quantitative data is acquired from the annual report of 23 listed bank in Indoesian Stock Exchange on the period of 1999 – 2006 (Balance panel data). The quantitative analysis result then combined with qualitative data acquired from the case study approach. The result shows that the HRM strategy has role to strengthened the influenced of organizational strategy on the market performance of banking industry. HRM strategy will improve the bank's market performance. The HRM strategy will be able to enhance the bank's market performance if it has lower gap or matching with organizational strategy. The HRM practices implement as bundles (internal employment systems) has more significant impact on the market performance compare to partial HRM practice. This further evidenced that internal fit determine the external fit or the the working of moderating effect and matching effect from HRM strategy. The different combination of types of organizational strategy with types of HRM strategy to be implemented is also could result in the differences in market performance. However, the ability to optimized the contribution of HRM strategy to the performance is also influenced by senior management capabilities presumed as the inheritance of core value of organization.

Keywords: *HRM strategy, Organizational strategy, fit strategy, moderating fit, matching fit, internal fit, external fit, and market performance*

PENDAHULUAN

Hampir lebih dari dua dekade sejak tahun 1980-an pengakuan terhadap makna strategis dari manajemen sumberdaya

manusia (SDM) dalam organisasi menjadi isu utama banyak organisasi khususnya di bidang bisnis. Di Indonesia, pelajaran dari krisis ekonomi 1997 semakin mendorong kesadaran organisasi bisnis untuk terus

memperbaiki komitmen terhadap SDM-nya. Temuan Porter menunjukkan bahwa manajemen SDM merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif (Greer, 2001:122-123). Pertumbuhan dan daya kompetitif sejumlah organisasi bisnis terkemuka di dunia terbukti dihasilkan melalui kompetensi khusus yang hanya dapat diperoleh melalui pengembangan keterampilan tinggi bagi karyawan, kekhasan kultur organisasi, sistem maupun proses manajemennya. Menurut Weatherly (2003), 85% dari nilai pasar perusahaan ditentukan oleh SDM.

Realitasnya, pada tataran proses organisasional perhatian terhadap peran SDM nampak masih sering termarginalkan. Dalam menghadapi perubahan, organisasi cenderung masih menekankan pada instrumen-instrumen penataan bisnis secara radikal melalui perubahan struktural dan kultural yang tetap menonjolkan investasi fisik terutama teknologi dan peralatan. Survei pada 54 perusahaan menemukan bahwa, 51 diantaranya hanya sedikit bahkan tidak melakukan penilaian terhadap upaya departemen SDM (tidak ada pengukuran kuantitatif untuk SDM) (Ramlall, 2003). Kurang dari 10% dari 968 perusahaan yang memiliki prosedur estimasi formal untuk menilai dan mengukur SDM mereka (Becker *et al.*, 1998).

Strategi SDM yang berorientasi strategik (*human capital investment oriented*) dipandang dapat menjadi solusi yang memungkinkan SDM dapat berperan sebagai “*partner strategic*” bagi organisasi dan melakukan penyesuaian terhadap berbagai perubahan yang terjadi (Ulrich, 1998). Hal ini sejalan dengan fungsi pokok strategi SDM, yaitu membantu pencapaian strategi umum perusahaan melalui kepastian adanya kemampuan manajerial dan karyawan yang kompeten (Pearce dan Robinson, 1997:

409). Peran strategisnya adalah memaksimalkan profitabilitas, kualitas kehidupan kerja dan *profit* melalui manajemen manusia yang efektif (Cascio, 2003 dalam Ramlall, 2003).

Penerapan strategi SDM yang tepat akan memunculkan kemampuan untuk mendorong proses kreasi praktik-praktik SDM yang lebih inovatif, progresif dan berkinerja tinggi (Delaney & Huselid, 1996). Dengan demikian akan terjadi alokasi SDM kearah pemanfaatan yang lebih baik serta dapat menekan biaya tenaga kerja akibat penggunaan tenaga kerja yang tidak efisien. Produktivitas rendah dapat terjadi karena *underutilized workers*, rendahnya kepercayaan, resistensi karyawan terhadap perubahan, manajemen hubungan tenaga kerja yang antagonistik, masalah motivasional dan praktik-praktik kerja yang terbatas. Upaya melakukan perubahan peran strategi SDM menjadi lebih berorientasi strategik membutuhkan tipe kompetensi pada setiap tipe tugas yang berbeda (Schuler & Jackson, 1996). Pada konsepsi teori berbasis sumberdaya (*resource-base view* atau **RBV**), dinyatakan bahwa organisasi dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya melalui proses penciptaan nilai (*value creation process*) yang langka dan sulit ditiru para kompetitor (Barney, 1998). Indikasinya adalah jika organisasi telah mampu mengkreasi kebijakan dan praktik-praktik MSDM yang unik dan sulit ditiru pesaing, maka akan mendorong terjadinya interaksi antar individu yang menghasilkan pengetahuan (*knowledge*) dan modal sosial (*social capital*) yang pada gilirannya akan membedakan perusahaan (*corporate identity*) dengan pesaingnya, mampu memberikan keuntungan ekonomis positif dan tidak mudah ditiru.

Strategi SDM hanya dapat bekerja dengan baik jika kebijakan dan praktik-praktik manajemen SDM yang diterapkan terintegrasi dengan strategi organisasi. Tingkat interaksi dan kecocokan strategi organisasi dengan strategi SDM mencerminkan kesungguhan dan komitmen organisasi dalam menempatkan dan menilai peran modal manusia (*human capital*) yang dimilikinya, lebih dari sekedar menempatkan SDM pada tataran retorika organisasional. Namun masalah pokoknya terletak pada upaya untuk menemukan strategi SDM yang tepat dan khas yang sesuai dengan potensi sumberdaya yang dimiliki, lingkungan sosial maupun kultural organisasi. Karena itu diperlukan strategi khusus untuk mengintegrasikan manajemen SDM sebagai sebuah proses yang bersifat multidimensional dengan strategi organisasi agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Perdebatan konseptual dan empiris yang berkembang akhir-akhir ini masih banyak mempersoalkan landasan teoritis yang mendasari penjelasan bentuk keterkaitan manajemen SDM dan kinerja organisasional (Way dan Johnson, 2005; Guest, 1997; Delery & Doty, 1996). Beberapa penelitian menempatkan manajemen SDM sebagai variabel dependen dan strategi bisnis sebagai variabel independen (Kazmi dan Ahmad, 2001). Fungsi-fungsi SDM dianggap tidak dapat berdiri sendiri dan harus dilihat dalam kerangka isu-isu atau strategi korporat atau disebut dengan terminologi pendekatan strategik (Davis dan Werther, 1996:23-24). Menurut Jackson & Schuler (1995), organisasi yang memakai strategi khusus membutuhkan praktik-praktik SDM yang berbeda yang hanya cocok untuk kondisi strategi organisasi tertentu dan kurang tepat untuk yang lain.

Pendekatan *strategic fit* atau teori *fit* organisasional masih banyak digunakan untuk menilai peran SDM terhadap kinerja. Namun studi-studi di bidang ini masih berpusar pada isu bagaimana membentuk *fit* yang ideal dan apakah organisasi perlu mencapai taraf *fit* yang ketat (*tight fit*) antara strategi organisasi dengan strategi dan praktik-praktik SDM untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Pada masa-masa transisi yang banyak menghadapi kondisi *mismatch* dan memerlukan perubahan *fit* yang ketat justru dipandang dapat membatasi kemungkinan melakukan inovasi dan kreativitas dalam implementasi strategi SDM (Greer, 2001).

Kritik ini muncul karena masih kurangnya dukungan empiris yang memadai dan bervariasinya temuan-temuan penelitian yang dihasilkan. Inkonsistensi hasil penelitian dapat terjadi karena variasi metodologis seperti perbedaan periode dan unit analisis, kejelasan definisi dan variasi konsep *fit* yang diterapkan serta perbedaan kondisi lingkungan kontekstual organisasi yang diteliti. Kelemahan definisi yang eksplisit dari konsep *fit* menyebabkan cara yang berbeda dalam menginterpretasikan kesamaan bukti-bukti empirik yang dihasilkan. Disarankan untuk secara eksplisit memperjelas definisi dan konsistensi dari konsep *fit* yang digunakan serta memilih pendekatan uji hipotesis yang cermat. Definisi *fit* tertentu sebaiknya diuji dengan metode tertentu pula (Riyanto (2001).

Perbedaan konteks lingkungan khususnya peranan faktor kultural dalam penerapan konsep manajemen SDM diduga merupakan faktor lain yang dapat melemahkan dukungan empirik terhadap beberapa hasil penelitian yang menggunakan perspektif teori *fit* organisasional.

Bukti empiris pada perusahaan subsidiari Jepang di Amerika (Bird dan Beechler, 1995) dan perusahaan-perusahaan *Chaebols* Korea (Bae dan Lawler, 2000) memang tidak menunjukkan kendala kultural, namun dianggap lebih disebabkan oleh lingkungan perusahaan multinasional di Korea yang hampir sama dengan perusahaan Amerika yang memang kondusif untuk inovasi dan adaptasi sistem kerja berkinerja tinggi.

Menurut Wright dan Brewster (2003: 1303), masalah fundamental yang perlu dipertimbangkan dalam riset bidang ini disebut *cross-nationally blind*, manajemen SDM yang diterapkan di suatu negara (konteks) belum tentu cocok jika dibandingkan dengan negara lain. Perbedaan konteks seperti keunikan budaya, faktor lingkungan dan tingkat pertumbuhan ekonomi sebuah negara dimana perusahaan beroperasi juga merupakan faktor penting yang dipandang berpengaruh. Hal ini berakibat pada pandangan dan pendekatan yang berbeda terutama apa yang dapat dianggap sebagai praktik-praktik SDM terbaik bila dikaitkan dengan pengukuran kinerja.

Penelitian Bae dan Lawler (2000) memberikan bukti yang kurang kuat untuk perspektif *fit* namun cukup bukti untuk sudut pandang praktik terbaik. Huselid (1995) menemukan bukti yang moderat untuk *fit* internal dan kurang kuat untuk *fit* eksternal pada perusahaan-perusahaan industri utama di Amerika. Walaupun demikian, menurut Becker dan Gerhart (1996:786), hipotesis praktik-praktik terbaik dan kontijensi sesungguhnya tidak dapat dikonflikkan karena beroperasi pada tingkatan sistem manajemen SDM yang berbeda. Pada kasus industri manufaktur di Indonesia misalnya, ditemukan dukungan pada adanya *fit* internal dan *fit* eksternal Priyono (2003).

Pendekatan praktik-praktik terbaik (*best practices*) relatif banyak mendapat dukungan, namun masih muncul keraguan berkenaan dengan kombinasi praktik-praktik MSDM mana saja yang dapat dikategorikan sebagai praktik terbaik itu (Becker dan Huselid, 1998; Youndt et al., 1996). Karena itu masih menarik untuk menguji konsep manajemen SDM strategis berbasis model *fit* pada konteks penerapannya di Indonesia khususnya pada perusahaan jasa seperti perbankan. Perusahaan perbankan di Indonesia masih menghadapi masa transisi pasca krisis ekonomi pertengahan tahun 1997-an. Sebagai sektor jasa keuangan, perbankan memiliki peran strategis dalam perekonomian, ketangguhannya sangat diperlukan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif bagi sektor-sektor lainnya. Namun lingkungannya juga relatif dinamis dan lebih rentan terhadap pengaruh globalisasi ekonomi khususnya melalui aktivitas perdagangan internasional. Hal ini dapat mempengaruhi bentuk *fit* strategi SDM dengan strategi organisasinya.

Terkait dengan penataan Arsitektur Perbankan Indonesia (API, 2004), desain strategi SDM yang tepat merupakan salah satu pilar penting dan strategis untuk membangun industri perbankan nasional yang sehat terutama sebagai pijakan bagi visi strategisnya kedepan (Mulyana, 2005). Perbankan juga harus selalu mempertahankan kepercayaan nasabah melalui pencapaian kinerja yang baik, karena itu sangat membutuhkan SDM profesional dengan kualifikasi tinggi (Delery & Doty, 1996).

Implikasi dari strategi dan praktik-praktik SDM terhadap kinerja organisasional dapat diukur secara multi aspek. Penelitian ini difokuskan pada penerapan pengukuran kinerja keuangan

berbasis pengukuran pasar yang dibandingkan dengan kinerja akuntansi. Pada konteks penerapan manajemen SDM, kinerja pasar dapat mencerminkan kualitas perusahaan yang dibangun melalui proses manajemen SDM organisasi (Huselid *et al.*, 1997; Becker *et al.*, 1998).

Masalah pokok penelitian adalah “**peran strategi SDM terhadap kinerja-pasar perusahaan perbankan**”. Apakah secara independen strategi dan praktik-praktik SDM berpengaruh terhadap kinerja pasar, sebagai moderasi atau *matching* dari strategi organisasi atau kombinasi dari keduanya. Tujuan spesifik yang hendak dicapai adalah menjelaskan menjelakan pola dasar bentuk hubungan strategi organisasi dengan kinerja pasar dengan menempatkan variabel strategi dan praktik-praktik SDM sebagai variabel konteks (hubungan kontijensi). Kejelasan bentuk hubungan tersebut akan menentukan bagaimana seharusnya organisasi memfungsikan strategi SDM untuk mengoptimalkan peran SDM dalam mencapai sukses organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Perbedaan pendapat terkait dengan bagaimana bentuk kontribusi SDM pada kinerja organisasi tidak mengurangi keyakinan akan dugaan keterkaitan secara langsung bahwa manajemen SDM strategik dapat memberikan kontribusi positif pada kinerja. Bahkan terdapat semacam konsensus bahwa kinerja tinggi hanya diperoleh organisasi yang memberi perhatian dalam mengadopsi kebijakan manajemen SDM khusus yang terkait dengan strategi organisasi (Ogbona dan Harris, 2001:158).

Berpijak pada penelitian sebelumnya, fokus model penelitian ini diarahkan untuk menguji *fit* eksternal dengan asumsi *fit* eksternal hanya dapat dicapai sebagai bagian (refleksi) atau konsekuensi dari *fit* internal (Bird & Beechler, 1995). Menurut Miles & Snow (1984), jika strategi perusahaan kongruen dengan lingkungan eksternal maka kinerjanya akan tinggi atau sebaliknya. Namun konsistensi strategi perusahaan dengan lingkungan eksternal tidak langsung mempengaruhi kinerja, masih dibutuhkan upaya berikutnya, yaitu proses menselaraskan strategi perusahaan dengan lingkungan internal pada proses implementasi strategi organisasi.

Hal ini relevan dengan salah satu dimensi pengukuran kinerja organisasi berbasis *Human Resource Scorecard* (Becker *et al.*, 2001) yang mengukur kemitraan sistem MSDM untuk menilai sejauh mana kemampuan sistem dalam memenuhi kebutuhan implementasi strategi organisasi atau kesejajaran eksternal (*external alignment*). Sedangkan kesejajaran internal (*internal alignment*) adalah bagaimana setiap elemen praktik-praktik MSDM dapat bekerjasama dan tidak mengalami konflik. Bila sistem MSDM sudah fokus pada proses implementasi strategi maka ketidak-sejajaran internal cenderung tidak terjadi.

a. Pendekatan Fit Strategik Dan Strategi SDM

Pendekatan *fit* strategik berbasis pada *organizational fit theory* (Baird dan Meshoulam, 1988). Pendekatannya disebut *fit* secara horisontal atau *fit* internal, yaitu kesesuaian hubungan dalam sekelompok praktik-praktik SDM (sistem atau *bundles*) dan *fit* secara vertikal (eksternal), yaitu kesesuaian atau kecocokan antara strategi

SDM atau praktik-praktiknya dengan strategi organisasi dan menentukan kinerja organisasi.

Nilai yang tinggi dan konsisten pada area sistem (*fit internal*) disebut *high performance work system* (HPWS) atau sistem kerja berkinerja tinggi (Becker *et al.*, 2001). Tingkat kemampuan organisasi dalam mengadopsi strategi MSDM keterlibatan tinggi (*high involvement HRM strategy*), seperti seleksi yang ketat, partisipasi yang tinggi, pelatihan yang diperluas, kompensasi dan luasnya desain pekerjaan dipandang berpengaruh positif terhadap kinerja. Berlawanan dengan strategi SDM “tradisional” (*control strategy* atau *low involvement HRM strategy*) yang bercirikan rendahnya partisipasi karyawan, pelatihan terbatas dan pekerjaan yang sangat terspesialisasi (Bae dan Lawler, 2000:506). Lewin (2003) dan Pfeffer (1994), menyebutnya dengan istilah *high involvement Work practices* (HIWP) yang kontras dengan *low involvement Work practices* (LIWP).

Konsep tersebut diturunkan dari “teori ganda” tentang SDM (*dual theory of human resource management*) yang membagi angkatan kerja ke dalam dua segmen. *Core workforce*, terdiri dari karyawan-karyawan yang di pekerjakan penuh waktu dan digaji secara regular serta menikmati praktik-praktik SDM keterlibatan tinggi. Sedangkan *peripheral workforce* terdiri dari karyawan paruh waktu, temporal, kontrak, atau karyawan-karyawan yang ditempatkan oleh *vendor* dan karyawan-karyawan yang di pinjam (*outsourced*) dari perusahaan lain dan menerima perlakuan praktik-praktik SDM keterlibatan rendah. Dua segmen tenaga kerja tersebut mencerminkan strategi SDM untuk memaksimalkan kinerja dengan cara meningkatkan investasi modal manusia atau dengan menurunkan

biaya tenaga kerja namun tetap dapat menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Aktivitas-aktivitas dalam mengelola manusia sebagai *asset*, apakah lebih berorientasi menerapkan praktik-praktik SDM keterlibatan tinggi atau rendah, di samping mempertimbangkan konvensi akuntansi, maka pengeluaran-pengeluaran yang berkaitan dengannya dapat disebut sebagai investasi modal manusia yang akhirnya akan menghasilkan nilai tambah (*net economic return*) bagi pihak-pihak yang melakukan investasi (Lewin, 2003:91). Hal ini sejalan dengan definisi *human capital* dari Theodore Schultz, yaitu meningkatnya kemampuan SDM yang diperoleh melalui investasi pada SDM (Fitzenz, 2000).

2. Strategi SDM, Strategi Organisasi Dan Kinerja

Delery dan Doty (1996) menjelaskan bentuk hubungan SDM dengan kinerja organisasional dengan mengidentifikasi perspektif teori yang banyak diadopsi para peneliti (Ogbona dan Harris, 2001). Pertama, pendekatan *universal* atau praktik terbaik (*the best human resources practices*) merupakan bentuk hubungan langsung pendekatan SDM tertentu terhadap kinerja. Sekelompok (*bundles or systems*) praktik-praktik SDM yang konsisten dan saling mendukung satu sama lain dipandang lebih berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dari pada praktik yang dilakukan terpisah secara individual.

Kedua, pendekatan kontijensi (*contingency*), menekankan dampak praktik-praktik SDM terhadap kinerja yang dikondisikan oleh strategi organisasi. Dari segi proses manajemen strategis organisasi maka strategi SDM dapat ditempatkan sebagai faktor kontekstual strategi terhadap kinerja. Artinya, strategi SDM

sebagai bagian dari proses implementasi strategi organisasi tidak dapat terisolasi dari pilihan strategik yang ditetapkan (Mello, 2002).

Adapun pendekatan *konfigurasional* merupakan bentuk tingkat kesesuaian hubungan ideal (*ideal fit*) strategi organisasi dengan strategi SDM atau kombinasi ideal praktik-praktik SDM tertentu (sistem) yang dapat meningkatkan kinerja. Pada ataran praktik konsep-konsep tersebut lebih cenderung bersifat komplementaritas dari pada *mutually exclusive*. Penerapannya dalam penelitian biasanya dilakukan bersama-sama dan dapat saling melengkapi (Youndt *et al.*, 1996).

Pola hubungan antara strategi organisasi dan strategi SDM terhadap kinerja organisasional juga dapat dilihat dari perspektif lain. Pada perspektif tradisional (Greer, 2001), strategi organisasi mempengaruhi strategi SDM (hubungan satu arah). Perspektif manajemen SDM strategik lebih melihat dampak interaktif dan integratif antara strategi organisasi dan strategi SDM terhadap kinerja. Tidak jauh berbeda dengan Nankervis (1999) dalam Sukasame (2004), yang mengidentifikasi tiga bentuk keterkaitan strategi organisasi dengan MSDM, yaitu keterkaitan yang bersifat *accomodative*, *interactive* dan *fully integrated*.

Model teoritik lebih mutakhir dibangun dengan mengembangkan pendekatan multiperspektif Way & Johnson (2005) dan model kontribusi keterkaitan SDM dan kinerja dari Guest (1997). Pendekatan multiperspektif menggabungkan beberapa konsep sekaligus, yaitu *RBV*, *multiple stakeholder perspective*, konsep keterkaitan vertikal dan horisontal, *systematic agreement theory* (SAT) dan *strategic reference point theory* (SRPT). Pendekatan teoritik tersebut menekankan pada upaya untuk meningkatkan kriteria

akurasi dalam mendefinisikan dan mengukur efektivitas organisasional.

Menurut Way & Johnson (2005:6-10) SAT memberikan kerangka kerja tentang *alignment*, yaitu derajat dimana desain, strategi dan kultur bekerjasama dalam mencapai tujuan yang sama untuk meningkatkan efektivitas organisasional. Sedangkan SRPT dipandang memiliki kekuatan kerangka kerja teoritik untuk menggabungkan dimensi kritis yang berkaitan dengan *alignment*, yaitu kondisi internal dan eksternal organisasi dan waktu. Dua konsep penting SRPT yaitu *fit* dan *consensus*.

Fit berkenaan dengan keterkaitan vertikal atau *fit* eksternal, derajat dimana manajemen SDM strategik konsisten dengan kunci proses organisasional lainnya. Adapun *fit* internal atau keterkaitan horisontal menggambarkan derajat kongruensi dari praktik-praktik SDM yang diterapkan melalui manajemen SDM strategik untuk mendapatkan perilaku yang kongruen dari SDM organisasi. *Concensus* eksternal menggambarkan derajat dimana anggota top manajemen fungsional yang tidak secara langsung berada pada fungsi spesifik (misalnya pemasaran), namun melakukan fungsi yang berhubungan (misalnya layanan pelanggan) menyetujui arti dan tujuan strategik dari fungsi-fungsi spesifik lainnya dari organisasi. *Concensus* internal menggambarkan derajat dimana anggota top manajemen fungsional menyetujui arti dan tujuan strategik dari bidang fungsionalnya masing-masing.

Proses implementasi strategi memerlukan *fit* dengan strategi SDM yang tercermin dalam bentuk praktik-praktik SDM yang diterapkan. Menurut perspektif perilaku hal ini akan menghasilkan *outcomes* manajemen SDM misalnya komitmen, kualitas dan fleksibilitas atau

dapat juga berupa *employee morale, tenure, promotion* dan *turnover* serta *outcomes* perilaku peran yang dibutuhkan, misalnya motivasi, kerjasama dan keterlibatan atau partisipasi dan keanggotaan dalam organisasi (Guest, 1997:269-270; Bird & Beechler, 1995; Way & Johnson, 2005). *Outcomes* perilaku kemudian menghasilkan kinerja organisasional (*outcomes* organisasional: produktivitas, kualitas dan layanan; *outcomes* akuntansi: profitabilitas dan *return on investment*; bagi perusahaan publik berupa *outcomes* pasar modal atau nilai saham dan *shareholder return* yang dapat menjadi input bagi desain strategi organisasi. *Outcomes* perilaku dapat merupakan mediasi hubungan strategi organisasi dan kinerja (Wright dan McMahan, 1992) serta bersifat fleksibel dengan strategi.

Strategi SDM merupakan pengorganisasian fungsi-fungsi dan praktik-praktik SDM yang memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Tingkat kemitraan struktural vertikal (*Vertical structural alignment*) diharapkan lebih baik jika manajemen SDM memberikan umpan balik dan input terhadap manajemen SDM untuk dapat memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dari sudut pandang SRPT, baik *fit* eksternal dan internal menjadi kritikal karena organisasi harus mengembangkan berbagai tolok ukur yang sebangun (*congruent*) dalam proses manajemen SDM.

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan kemampuan mengelola *fit* internal dan eksternalnya. Konsep perilaku tidak diuji secara khusus karena mengadopsi perspektif manajemen SDM strategis yang lebih fokus pada proses implementasi strategi (kesejajaran eksternal). Asumsinya, jika organisasi memiliki kemampuan dalam mengelola kesejajaran eksternal maka organisasi

tersebut dipandang telah memiliki potensi kesejajaran internal dan dapat diabaikan dalam penelitian (Becker *et al.*, 2001).

Strategi SDM sebagai faktor kontinjensi dapat berperan sebagai moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh strategi organisasi terhadap kinerja atau dapat membentuk tingkat kesesuaian hubungan ideal yang *matching* dengan strategi organisasi dan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja. Selanjutnya kinerja akan memberikan umpan balik terhadap strategi organisasi sebagai respon terhadap perubahan lingkungan kompetitifnya. Masih relatif sedikit bukti empiris yang memberi dukungan terhadap *fit* eksternal yang sesungguhnya merupakan pencerminan tercapainya *fit* internal (Bird & Beechler, 1995; Becker *et al.*, 2001). Sebaliknya, *fit* internal sangat banyak diuji terutama dengan pendekatan universalistik dan memberikan bukti-bukti empiris yang cukup kuat.

2. Hipotesis

a. Praktik-Praktik SDM Dan Kinerja

Dari perspektif universalistik semakin besar penggunaan praktik-praktik SDM akan memberikan hasil yang semakin baik bagi kinerja organisasi. Bukti empiris menunjukkan hubungan langsung antara SDM dan kinerja, tepatnya sekelompok praktik-praktik SDM yang konsisten atau sistem manajemen SDM secara langsung mempengaruhi kinerja (Huselid *et al.*, 1997; Guest, 1997; Bae dan Lawler, 2000).

Pfeffer (1994, 1998) mengidentifikasi enam belas praktik SDM yang sebagian besar mengadopsi *The US Departemen of Labor* (1993), Wood (1999) menyebut sebelas elemen sebagai *bundles* praktik terbaik yang tidak tumpang tindih dengan Pfeffer. Huselid (1995) mengidentifikasi tiga belas macam praktik SDM, Delaney *et al.*, (1998), sepuluh macam, sedangkan

Delery dan Doty (1996) tujuh praktik. Perlu dicatat bahwa identifikasi praktik-praktik SDM tersebut masih jauh dari identik bahkan kontradiktif.

Wright dan Brewster (2003) bahkan menyatakan, “bahwa *bundles* praktik-praktik SDM terbaik yang dapat diterapkan secara universal masih merupakan sebuah *utopian cul-de-sac*”. Kelompok praktik-praktik SDM terbaik mana yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja masih harus diidentifikasi lebih lanjut. Dyer & Reeves (1995) menunjukkan bahwa serangkaian praktik-praktik SDM lebih memiliki pengaruh terhadap peningkatan produktivitas, dibandingkan kegiatan tunggal manajemen SDM. Terdapat dukungan kuat untuk kelompok praktik-praktik SDM terbaik yang memiliki interaksi dan terintegrasi dengan strategi organisasi terhadap kinerja (Youndt *et al.*, 1996).

Rumusan hipotesisnya adalah:

- H₁** : Praktik-praktik manajemen SDM berpengaruh terhadap kategori kinerja pasar perusahaan perbankan.
- H_{1a}** : Praktik pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pasar perusahaan perbankan.
- H_{1b}** : Praktik kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pasar perusahaan perbankan.
- H_{1c}** : Praktik program benefit karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pasar perusahaan perbankan.

Implementasi Fit Strategi MSDM - Strategi Organisasi Terhadap Kinerja Pasar

Organisasi yang memiliki hubungan interaktif dan integratif antara fungsi

manajemen SDM dengan perencanaan strategik diyakini mampu melaksanakan fungsi SDM strategik secara optimal dibandingkan level yang lain (Sukasame, 2004). Bukti dari perspektif kontijensi menunjukkan bahwa hubungan strategi organisasi dengan kinerja dapat lebih ditingkatkan atau diperkuat jika praktik-praktik SDM sesuai dengan persyaratan kompetitif yang melekat pada postur strategik perusahaan (Jackson *et al.*, 1989, Huselid, 1995 dan Wright *et al.*, 1995). Cukup banyak mendapatkan dukungan teoritik adalah sistem atau kebijakan SDM terbaik merupakan sebagai kontijensi dari strategi perusahaan. Sama dengan teori kontrol yang berpendapat bahwa kinerja yang efektif diperoleh dengan adanya kesesuaian yang tepat antara praktik-praktik SDM dengan konteks administratif yang ditetapkan melalui strategi tertentu. Baird dan Meshoulam (1988), Miles dan Snow (1984, 1994) memberikan dukungan empirik terhadap asumsi bahwa kesesuaian yang ketat antara kompetensi SDM dan strategi organisasi akan menimbulkan kinerja yang unggul. Karena itu dapat dirumuskan hipotesis umum sebagai berikut:

- H2** : Penerapan praktik-praktik manajemen SDM yang memiliki interaksi dan tingkat kesesuaian hubungan atau kecocokan dengan strategi organisasi akan meningkatkan kinerja pasar perusahaan perbankan.
- H2a** : Semakin tinggi interaksi praktik-praktik SDM dengan strategi organisasi maka semakin tinggi pula kinerja pasar.
- H2b** : Semakin tinggi kesesuaian hubungan atau tingkat kecocokan praktik-praktik SDM yang diterapkan dengan strategi organisasi maka semakin tinggi

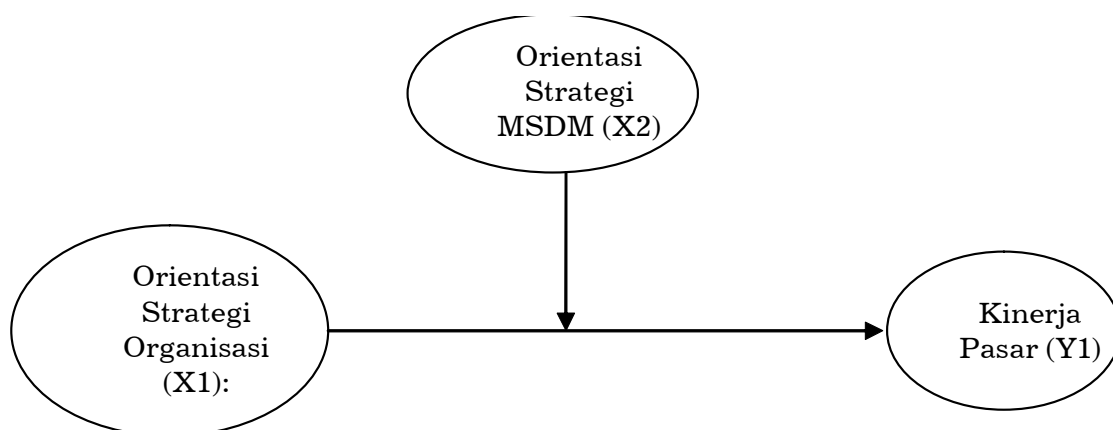
- pula kinerja pasarnya.
- H3** : Tingkat interaksi dan kesesuaian hubungan atau tingkat kecocokan strategi organisasi dengan strategi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pasar perusahaan perbankan.
 - H3a** : Semakin tinggi interaksi strategi organisasi dengan strategi SDM maka semakin tinggi pula kinerja pasar perusahaan perbankan
 - H3b** : Semakin tinggi kesesuaian hubungan atau tingkat kecocokan strategi organisasi dengan strategi SDM maka semakin tinggi kinerja pasar perusahaan perbankan.
 - H4** : Perbedaan kombinasi interaksi dan kesesuaian hubungan atau tingkat kecocokan tipe strategi organisasi dengan tipe strategi SDM (*prospectorhigh involvement work practices dan defender-low involvement work practices*) menyebabkan perbedaan signifikan terhadap kinerja pasar perusahaan perbankan.

Gambaran ringkas hipotesis penelitian dijelaskan melalui model hipotetik penelitian dengan konsep *fit* moderasi dan *fit matching* sebagai berikut (gambar 1 dan 2):

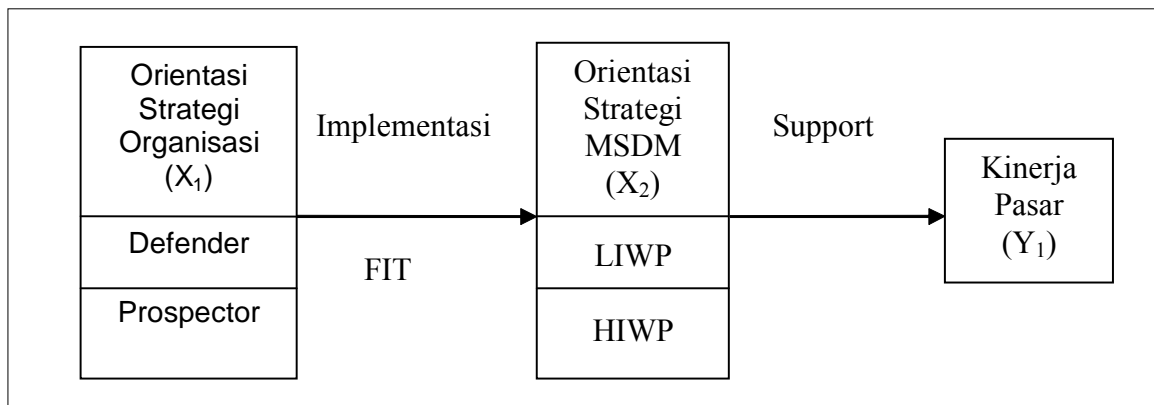
METODE PENELITIAN

1. Data

Data kuantitatif dikumpulkan dari *ICMD, Annual Report, Prospektus* penawaran (*audited*) dan *Direktori Perbankan Indonesia* dari Bursa Efek Indonesia ditambah beberapa publikasi dari Bank Indonesia. Sampelnya meliputi 23 bank yang terdaftar di BEJ dengan periode data tahun 1999-2006. Data kualitatif diperoleh dari uraian dalam laporan tahunan, *prospectus*, jurnal perbankan dan publikasi lainnya serta hasil wawancara mendalam (*indepth interview*) secara tidak terstruktur pada tiga orang manajer bank (manajer operasional wilayah, cabang dan cabang pembantu) yang termasuk kategori bank terbesar menurut peringkat pasar modal.



Gambar 1.
Model Hipotesis Fit sebagai Moderasi



Gambar 2.
Model Hipotesis Fit Ideal Sebagai *Matching*

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel secara rinci disajikan pada Tabel 1.

3. Analisis Data Dan Uji Hipotesa

Penelitian ini menerapkan *Moderated Hierarchical Regression Analysis (MHRA)* dengan tahapan; *pertama*, memasukkan seluruh variabel kontrol ke dalam persamaan regresi; *kedua*, menambahkan variabel independen kedalam model; *ketiga*, memasukkan variabel interaksi (model *multiflikatif*) untuk menguji hubungan moderasi (*full model*); *keempat*, melakukan analisis regresi *bivariat* dengan variabel independen yang dihitung dengan metode *skor deviasi* untuk menguji tingkat kesesuaian hubungan (*matching*). Besarnya *deviasi* atau skor *misfit* ditentukan berdasarkan nilai *Euclidian distance-nya* (Drazin & Van de Ven, 1985; Riyanto, 2001 & 1999; Priyono, 2004, 2003).

Model analisis regresi yang diterapkan meliputi model logistic, regresi data panel model *random effect* dengan metode estimasi *GLS (generalized least square)*. Asumsinya terdapat *cross-section heteroskedasticity* serta model regresi

gabungan variabel independen kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan *interaksi* dan *skor deviasi*. Ekspektasi peneliti untuk pendekatan *interaksi* memiliki koefisien arah yang *positif*. Sedangkan untuk pendekatan *skor deviasi* koefisien arahnya *negatif*, artinya semakin besar *misfit* skor maka tingkat kesesuaian hubungan semakin kecil sehingga akan berpengaruh negatif terhadap kinerja, sebaliknya semakin kecil *misfit* skor maka semakin tinggi tingkat kesesuaian hubungan antar variabel yang akan berpengaruh positif pada kinerja.

Selanjutnya untuk menentukan apakah terjadi efek *non monotonic* dari arah (*slope*) pada pendekatan interaksi (**hipotesis 3a**) maka diterapkan model alternatif pengujian interaksi dengan model *partial derivative* dari setiap persamaan. Keberadaan efek *non monotonic* memberikan informasi bahwa perubahan nilai variabel moderator arahnya sesuai dengan *slope* yang ada. Interpretasi terhadap hasil model interaksi baru dapat dilakukan secara parsial jika koefisien interaksinya tidak signifikan (Schoonhoven, 1981). Hasil analisis kuan-

titatif dipadukan dengan hasil studi kasus dilakukan dengan metode *pattern-matching*, yaitu memadukan temuan kuantitatif dengan data-data yang diperoleh dari hasil wawancara, telaah doku-

men (*content analysis*) melalui proses triangulasi data, triangulasi peneliti (interpretasi sejumlah peneliti), dan triangulasi teori (menggunakan perspektif tertentu atas satuan data yang sama).

Tabel 1.
Konsep dan Pengukuran variabel

No.	Variabel & Indikator	Definisi & Pengukuran	Sumber
1.	<p>Orientasi strategi organisasi (X_1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riset & Pengembangan ($X_{1,1}$) • Marketing ($X_{1,2}$) • Risk Asset ($X_{1,3}$) 	<p>Kecenderungan arah strategi yang diidentifikasi berdasarkan ciri-ciri Miles & Snow, yaitu <i>prospector</i> dan <i>defender</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rasio pengeluaran untuk riset dan pengembangan dengan penerimaan kotor (1) • rasio pengeluaran kegiatan pemasaran terhadap penerimaan kotor (1) • rasio hutang terhadap aset total (2) 	<p>Hambrick (1983), Prescott (1986) dan Ginzberg (1984) De Bant & Davis (2000)</p>
2.	<p>Orientasi Strategi MSDM (X_2):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan & pelatihan ($X_{2,1}$) • Gaji ($X_{2,2}$) • Benefit Karyawan ($X_{2,3}$) 	<p>Intensitas pengeluaran untuk investasi SDM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rasio pengeluaran untuk diklat dengan jumlah karyawan (3) • Rasio pengeluaran gaji dengan jumlah karyawan (4) • Rasio pengeluaran untuk program-program benefit karyawan dengan jumlah karyawan (5) 	<p>Bontis & Fit-enz (2002), Lewin (2003) dan De bant & Davis (2000)</p>
3.	<p>Kinerja Organisasional (Y):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Pasar (Y_1) • Kinerja Akuntansi (Y_2) 	<p>Keberhasilan organisasi melalui aktivitas yang dilakukan atau tampilan utuh suatu perusahaan yang mengacu pada produk atau jasa-jasa yang menjadi tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tobin's Q, year end book value of debt ditambah year end market value of equity dibagi year end book value of asset (6) • Rasio Profitabilitas: ROA = Laba Bersih dibagi total aset dan Roe = Laba bersih dibagi Ekuitas 	<p>Silva & Alves (2004), Wibowo (2006), Huselid (1995), Huselid et al., (1997), Becker & Huselid (1998) Riyadi (2004), Delery & Doty (1996), Foster (1986)</p>
4.	<p>Variabel Kontrol :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usia Go-Publik (UGP) • Total Aset (TA) • Jumlah Karyawan (KYW) 	<p>Variabel pembaur yang dikendalikan melalui desain penelitian</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lama menjadi perusahaan publik di BEJ • Ukuran perusahaan perbankan dari segi aset total • Ukuran perusahaan perbankan dari segi jumlah karyawan 	<p>Huselid (1995), Jackson & Schuler (1995), Delery & Doty (1996), Youndt et al., (1996) dan Huselid et al., (1997)</p>

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Variabel

Perusahaan perbankan rerata telah menjadi anggota pasar modal selama 6 tahun 5 bulan, nilai rerata total aset sebesar Rp 34 triliun dan jumlah karyawan rerata sebanyak 6109 orang. Kinerja pasarnya cukup baik bahkan cenderung *overvalued* (>1), rerata nilai Q sebesar 2,9 persen (log sebesar 0,59) masih $> 0,1$ menurut kriteria Silva & Alves (2004) atau memiliki nilai pasar yang lebih besar dari biaya penggantian asetnya (*replacement cost of asset*). Dapat dinyatakan bahwa kualitas perusahaan atau *corporate opportunity*-nya masih berprospek baik. Deskripsinya, 16 bank (69,6%) kinerja pasarnya berada di bawah rerata (rendah) dan 7 bank (30,4%) nilainya di atas rerata (tinggi).

Kebanyakan bank menerapkan tipe strategi *defender* rerata indikator penguurnya sebesar 2,18 persen (log = -0,33) dengan kisaran nilai minimum -1,43 dan maksimum 2,11. Selengkapnya, 14 (60,9%) dari 23 bank nilainya di bawah rerata bank (tipe *defender*) dan sisanya 9 bank atau 39,1% nilainya di atas rerata bank (tipe *prospector*). Tipe strategi SDM rerata masih menerapkan praktik-praktik SDM keterlibatan rendah (LIWP). Biaya tenaga kerja rerata 18,7 persen (log-nya = 1,16) dengan kisaran nilai minimum -0,25 dan maksimum 1,88. Deskripsinya, 14 bank atau 60,9% merupakan tipe LIWP dan sisanya 9 bank (39,1%) merupakan tipe HIWP.

a. Pengaruh Penerapan Praktik-Praktik SDM Terhadap Kinerja Pasar

Kemampuan model untuk memprediksi cukup meyakinkan dengan tingkat sukses total sebesar 76,8%, nilai *chi-square* = 30,978 dan signifikan pada p

$> 0,00$. Kontribusi seluruh variabel independen dalam menjelaskan kategori kinerja pasar sebesar 28%. Semakin tinggi pengeluaran untuk gaji dan program benefit karyawan akan menyebabkan kinerja pasar semakin tinggi (mendukung hipotesis 1 b dan 1 c), namun menariknya tidak mendukung (hipotesis 1a) karena koefisien biaya diklat negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pasar (Tabel 2). Nilai *log* dari *odds* sebagai fungsi *linier* variabel independen menunjukkan bahwa jika diklat dan *benefit* dianggap konstan maka *odds* perusahaan perbankan untuk memiliki kinerja pasar tinggi sebesar 2,008 kali ($e^{0,697}$) lebih besar pada setiap kenaikan pengeluaran untuk gaji. Sedangkan jika diklat dan gaji dianggap konstan maka *odds* perusahaan perbankan akan memiliki kinerja pasar tinggi sebesar 2,572 ($e^{0,945}$) untuk setiap kenaikan pengeluaran untuk program benefit.

b. Bentuk Fit Strategi Organisasi-Praktik-Praktik SDM Terhadap Kinerja Pasar

Variabel prediktor model interaksi terbukti secara signifikan mampu mengkategorikan bank menurut rerata kinerja pasar dengan tingkat ketepatan sebesar 81,2% dan nilai *chi-square* = 57.877 dan $p > 0.00$. Secara simultan baik model interaksi maupun model kesesuaian hubungan ideal menunjukkan hubungan yang signifikan (mendukung hipotesis 2). Penerapan praktik-praktik SDM (semakin kuat orientasi investasi pada SDM) akan menyebabkan semakin kuat pengaruh strategi organisasi terhadap peningkatan kinerja pasar (hipotesis 2a). Semakin tinggi tingkat kesesuaian hubungan atau kecocokan strategi organisasi dengan penerapan praktik-praktik SDM maka semakin tinggi pula peningkatan kinerja pasar tinggi (hipotesis 2b). Jika variabel-

variabel lain dianggap konstan maka semakin besar interaksi antara strategi organisasi, program diklat, gaji dan benefit karyawan maka *odds* perusahaan perbankan untuk memiliki kinerja pasar tinggi akan meningkat 61,960 kali ($e^{4,126}$) untuk setiap unit kenaikan interaksi. Namun secara parsial dari segi tingkat kesesuaian hubungan atau kecocokannya hanya diklat yang negatif dan tidak signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa *internal employment system* atau *fit internal* masih lemah. Tingkat kecocokan antara strategi organisasi dengan program gaji negatif dan signifikan pada $\alpha : 1\%$, sehingga semakin tinggi kemungkinan bank akan memiliki kategori kinerja pasar tinggi. *Odds* perusahaan perbankan untuk memiliki kinerja pasar tinggi meningkat sebesar 0,468 kali ($e^{-0,759}$) jika *gap* antara strategi organisasi dengan gaji semakin berkurang. Demikian pula untuk program *benefit* memiliki tingkat kesesuaian hubungan yang kuat dan signifikan pada $\alpha : 1\%$ dengan strategi organisasi sehingga semakin tinggi kemungkinan bank akan memiliki kategori kinerja pasar tinggi. *Log odds* bank untuk memiliki kinerja pasar tinggi akan meningkat sebesar 0,560 kali ($e^{-0,580}$) jika *gap* antara strategi organisasi dengan program *benefit* semakin berkurang.

c. Bentuk Fit Strategi Organisasi dengan Strategi SDM

Pengujian model interaksi strategi organisasi dengan strategi SDM terbukti secara statistic, nilai *chi-square* = 47,916 dan signifikan pada $p > 0,00$. Kemampuan dalam memprediksi model cukup meyakinkan dengan tingkat sukses total sebesar 84,1% dengan persentase 96,8% atau 92 dari seharusnya 95 observasi data, kinerja pasarnya di rendah dan 55,8% atau 31 dari seharusnya 43 observasi data bank yang

memiliki kinerja tinggi. Kontribusi modelnya sebesar *Nagelkerke R²* = 0,232 atau 23,2%. Dilihat dari *log odds* maka semakin meningkatnya interaksi strategi organisasi dengan strategi SDM akan meningkatkan kinerja pasar sebesar 7,587 kali ($e^{2,026}$) mendukung hipotesis 3a.

Dapat dinyatakan, bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian hubungan atau kecocokan strategi organisasi dengan strategi SDM maka semakin tinggi pula kinerja pasarnya (mendukung *hipotesis 3b*). *Log odds* dari kinerja pasar akan meningkat sebesar 0,417 kali ($e^{-0,876}$) jika *gap* antara strategi organisasi dengan strategi SDM semakin rendah. Kesimpulan ini menunjukkan adanya tingkat konsistensi hasil analisis model interaksi dan model tingkat kesesuaian hubungan dalam menjelaskan kategori kinerja pasar dan kinerja akuntansi.

Namun terlihat bahwa variabel SDM jauh lebih baik jika digunakan memprediksi kinerja pasar dibandingkan kinerja akuntansi. Variabel praktik-praktik SDM sebagai *bundles* (strategi SDM) yang konsisten serta memiliki interaksi dan kesesuaian hubungan dengan strategi organisasi lebih mampu memprediksi kinerja pasar. Secara keseluruhan model regresi logistik untuk prediksi kategori kinerja pasar dengan variabel penjelas strategi organisasi dan strategi SDM menunjukkan arah positif dan signifikan untuk model moderasi dan negatif signifikan untuk model *matching* (mendukung hipotesis 3).

d. Pengaruh Fit Strategi Organisasi-Strategi SDM Terhadap Kinerja Pasar

Tabel 2 menjelaskan bahwa interaksi strategi SDM dengan strategi organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada $\alpha : 5\%$ terhadap rerata kinerja pasar (model 1) atau berperan memperkuat pengaruh strategi organisasi terhadap kinerja pasar

(mendukung *hipotesis 3a*). Semakin tinggi kecenderungan strategi SDM kearah investasi modal manusia maka semakin kuat pengaruh strategi organisasi terhadap kinerja pasar. Kontribusi seluruh variabel dalam model mampu menjelaskan dengan baik, masing-masing $R^2 = 45,2\%$ untuk kinerja pasar, $R^2 = 21,3\%$ ROA dan $R^2 = 53,3\%$ ROE.

Dari perhitungan untuk turunan persamaan *model partial derivative* didapatkan titik angka memotong sumbu Y ("Y"/X) terletak pada titik -4,006 dan titik yang memotong sumbu X ($X_2 =$ strategi SDM) terletak pada titik infeksi 0,99. Artinya pengaruh strategi organisasi terhadap kinerja pasar semakin kuat jika memiliki interaksi dan kecocokan dengan strategi SDM. Jika terdapat gap yang rendah atau semakin tinggi kecocokan strategi organisasi dengan strategi SDM

maka semakin tinggi pula peningkatan kinerja pasar (model 2), mendukung *hipotesis 3b*.

e. Kombinasi Fit Tipe Strategi Organisasi-Strategi SDM dan Perbedaan Kinerja Pasar

Perbedaan kombinasi strategi organisasi dan strategi SDM berpengaruh signifikan terhadap perbedaan kinerja pasar (*hipotesis 4*). Hasil analisis (*Tabel 3*) menunjukkan arah koefisien regresi yang positif dan signifikan pada seluruh model interaksi (model 1). Semakin besar perbedaan nilai kombinasi ideal dan kecocokan tipe strategi organisasi dengan tipe strategi SDM (*prospector-HIWP* dan *defender-LIWP*) maka semakin besar pengaruhnya terhadap perbedaan kinerja pasar (mendukung *hipotesis 5a*).

Tabel 2.
Peran Strategi SDM Sebagai Moderasi Dan *Matching*
Terhadap Kinerja Pasar

Tabel 3.
**Pengaruh Kombinasi Fit Tipe Strategi Organisasi-Tipe
Strategi SDM Terhadap Kinerja Pasar**

Variabel	Koefisien Q		Koefisien ROA		Koefisien ROE	
	1*	2**	1*	2**	1*	2*
Konstanta	.292	.452	-2.196**	-2.162**	-1.417**	-1.786**
Kontrol:						
UGP	-0.003	-0.003	-0.003	0.002	-0.008	-0.012*
Karyawan	.599*	.567	.164	.233*	-0.066	-0.014
Total Aset	-.266	-.245	-0.030	-0.076	-0.045	.121
DX1 (Organisasi)	.164		-.207*		-.199	
DX2 (MSDM)	.103		-0.076		-0.005	
Hipotesis 5						
a. $D_{X1}D_{X2}$.782*		.300*		.298*	
b. $Dist_{D_{X1} \times D_{X2}}$		-.196**		-0.057*		-0.016
Adjusted R ²	.078	.067	.060	.065	.133	.085
F-Statistik	3.884**	3.441*	2.458*	3.386*	4.508**	4.165**
DW-Statistik	1.094	1.078	1.417	1.329	1.104	1.025
Observasi	138	138	138	138	138	138

**Signifikansi statistik pada derajat kepercayaan 1%
* Signifikansi statistik pada derajat kepercayaan 5 %

PENUTUP

1. Kesimpulan

- a. Pengukuran kinerja pasar dengan Tobin's Q menunjukkan tingkat kepercayaan pasar khususnya publik investor dan stakeholders umumnya terhadap perbankan masih cukup tinggi. Namun dari segi kinerja akuntansi (rasio profitabilitas) ternyata pengelolaan asetnya masih kurang efisien, sedangkan kemampuan pengelolaan modal mulai mengalami perbaikan. Strategi mulai mengalami perbaikan, Strategi organisasi umumnya mendekati tipe defender sedangkan strategi SDM cenderung menerapkan praktik kerja keterlibatan rendah (LIWP).
- b. Penerapan praktik-praktik SDM yang

- bersifat parsial cenderung tidak signifikan, namun sebagai sistem berpengaruh signifikan terhadap kinerja pasar. Sudah terdapat kemampuan menciptakan fit internal (horizontal fit) atau internal employment systems.
- c. Penerapan praktik-praktik SDM yang memiliki interaksi dan tingkat kesesuaian hubungan atau kecocokan dengan strategi organisasi menyebabkan peningkatan kinerja pasar perusahaan perbankan. Pada perbankan telah tercipta fit eksternal (vertical fit) yang mendukung pencapaian kinerja pasar yang lebih tinggi.
- d. Strategi SDM memiliki peran signifikan dalam peningkatan kinerja pasar karena memiliki interaksi yang tinggi dan kecocokan dengan strategi orga-

nisasi. Kesimpulan 2 dan 3 juga membuktikan bahwa vertical structural alignment (fit eksternal) merupakan faktor strategis yang perlu dikelola untuk mencapai kinerja pasar yang diharapkan.

- e. Kombinasi tipe strategi organisasi dengan strategi SDM (prospector-HIWP dan defender-LIWP) terbukti menyebabkan perbedaan kinerja pasar
- f. Temuan studi kasus menunjukkan bahwa, kapabilitas kepemimpinan manajer senior sebagai pewaris core values perusahaan perbankan dan praktik-praktik MSDM yang mengarah pada pengembangan budaya prestasi merupakan faktor strategis yang berperan penting dalam upaya melakukan interaksi dan menyesuaikan proses MSDM dengan orientasi strategi organisasi agar dapat dihasilkan kinerja organisasional yang diharapkan.

2. Implikasi Manajerial dan Keterbatasan Penelitian

a. Implikasi Manajerial

Kinerja pasar sebagai bentuk penilaian publik terhadap kualitas perusahaan perbankan pada dasarnya merupakan akumulasi dari berbagai aspek penilaian yang diberikan oleh para *stakeholders*. Proses manajemen SDM yang meliputi kebijakan, strategi dan praktik yang akan diterapkan harus selalu dikaitkan dan disesuaikan dengan formulasi strategi organisasi yang diimplementasikan. Setiap perubahan dan penyesuaian fokus strategik organisasi sebagai bentuk respon terhadap perubahan lingkungan eksternal perbankan perlu selalu mempertimbangkan kemampuan untuk mengelola utilisasi potensi SDM yang dimiliki.

Gap strategi akan menyebabkan inefisiensi yang justru meningkatkan biaya lebih besar dari investasi yang dibutuhkan

untuk aktivitas-aktivitas SDM. Mendesain sistem dan praktik-praktik SDM yang konsisten satu sama lain (*fit internal*) merupakan prasyarat dasar untuk memperbesar peran strategi SDM dalam proses eksekusi strategi organisasi. Gap tersebut dapat dikurangi dengan cara meningkatkan kemampuan memahami karakteristik potensi SDM yang dimiliki termasuk budaya organisasi dan kepemimpinan terutama meningkatkan empati dan keterlibatan para manajer lini khususnya para manajer senior dalam proses manajemen SDM. Sesungguhnya dinamika proses internal organisasi merupakan proses belajar (*learning process*) yang harus terjadi terus menerus. Kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki akan berbuah kemampuan kompetitif jika bukan sekedar merupakan bentuk reaktif dari ancaman perubahan lingkungan eksternal organisasi.

b. Keterbatasan Penelitian

1. Laporan keuangan masih terbatas kemampuannya sebagai penyedia informasi untuk mengidentifikasi strategi organisasi maupun strategi SDM yang sesungguhnya bersifat multiaspek.
2. Pengukuran kinerja hanya difokuskan pada pengukuran kinerja pasar dengan nilai Tobin's Q yang dibandingkan dengan kinerja akuntansi jadi belum mencakup dinamika pengukuran kinerja organisasional yang multi aspek.
3. Penelitian ini juga belum mengidentifikasi karyawan menurut statusnya tetap atau kontrak. Akibatnya kurang dapat diidentifikasi perbedaan penerapan praktik SDM secara lebih akurat.

3. Saran-Saran

Peran strategi SDM yang lebih menonjol sebagai faktor yang memperkuat hubungan strategi organisasi dengan kinerja pasar dapat dilihat sebagai tersedianya sebuah ruang kreatif untuk meningkatkan investasi terhadap praktik-praktik SDM melalui praktik-praktik yang inovatif. Setiap inovasi SDM hendaknya merupakan hasil dari proses belajar yang kreatif dan perlu disertai oleh budaya dan kepemimpinan yang memiliki empati dan keterlibatan kuat sehingga mampu mengurangi gap visi, misi dan tujuan strategik organisasi dengan kebijakan dan praktik-praktik SDM yang diterapkan.

Bagi akademisi dan peneliti dimungkinkan untuk menyempurnakan penelitian ini dengan cara menerapkan kombinasi metode penelitian kuantitatif dan kualitatif yang lebih variatif. Dibutuhkan sebuah studi longitudinal yang menggabungkan data-data sekunder historis dan studi berbasis data primer yang juga multi waktu atau periode sehingga memungkinkan menangkap dinamika perubahan lingkungan internal

organisasi termasuk perubahan manajemen SDM. Hal ini memang membutuhkan waktu dan biaya besar tetapi dapat menghasilkan akurasi proses yang lebih cermat. Pengukuran yang lebih ideal terhadap strategi dan praktik-praktik SDM perlu memasukkan sejumlah praktik-praktik SDM yang lebih banyak dan variatif sebagai variabel kelompok (bundles) praktik-praktik SDM terbaik. Penelitian mendatang mungkin dapat menggunakan daftar skala gaji, bentuk program pekatihan dan variasi benefit yang diterima sebagai indikator untuk membedakan variasi bentuk praktik-praktik SDM yang diterapkan pada karyawan dan perbedaan kinerjanya. Pengukuran terhadap strategi organisasi juga perlu melibatkan lebih banyak indikator. Kinerja sebagai pengukur efektifitas organisasional akan lebih baik hasilnya jika menerapkan pengukuran yang bersifat multi-perspektif. Faktor-faktor karakteristik perusahaan, lingkungan kultural internal dan eksternal yang melingkupinya juga perlu dilibatkan sebagai variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Bae, Johnseok & Lawler, John J. 2000. Organizational & HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy, *Academy of Management Journal* 43 (3): 502-517.
- Baird, Lloyd & Ilan Meshoulam. 1988. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review* 13 (1): 116 -128.
- Barney, J.B & Wright, P.M. 1998. On Becoming a Strategic Partner: The role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage, *Human Resources Management* 37 (1): 31-46.
- Becker, Brian E & Huselid, Mark A. 1998. Human Resources Strategies, Complementarities, and Firm Performance, Paper Presented at the 1997, *Academy of Management Annual Meeting*.

- Becker, Brian E, Huselid, Mark A & Ulrich, Dave. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Becker, Brian E., Huselid, Mark A., Pickus, Peter S. And Spratt, Michael F. 2002. HR As a Source of Shareholder Value: Reserch and Recomendations, *Human Resource Management* **36** (1): 39-47.
- Bird, Allan & Schon Beechler. 1995. Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*,**26**(1):23- 40.
- Bontis, Nick & Jac Fitz-enz. 2002. Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, **3** (3):223- 247.
- Chen, H.M. and Lin, K.J. 2003. The Measurement of Human Capital and its Effect On The Analysis of Financial Statement, *International Journal of Management* **20** (4), tanpa nomor halaman.
- Chung, Kee H & Stephen W. Pruiit. 1994. A Simple Approximation of Tobin's q. *Financial Management*. Autumn; **23** (3): 70 - 74.
- Da Silva, Wesley Mendez & Alves, Luiz Alberto de Lira. 2004. The Voluntary Disclosure of Financial Information on the Internet and the Firm Value Effect in Companies across Latin America. Management Science Departemen of federal University of Pernambuco. *Recife Laboratory of Finance*.
- De Bant, Olivier & Davis E. Philip.2000. Competition, Contestability and Market Structure in European Banking Sectors on the Eve of EMU, *Journal of Banking & Finance*, (24): 1045-1066.
- Delery, Jhon E & Doty, D. Harold. 1996. Modes of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Prediction. *Academy of Management Journal* **39** (4): 802-835.
- Greer, Charles R. 2001. *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*. Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River. New Jersey, 07458.
- Guest, D. 1997. Human Resource Management and Performance: A Riview and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management* **6** (3): 656-670.
- Hair, JR Joseph F., Rolp E. Anderson., Ronald L. Tatham dan William C. Black.1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice-Hall International, Inc.
- Harris, Lloyd C & Emmanuel Ogbonna. 2001. Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance. *Journal of Bussiness Research* **51**: 157-166.
- Hoffman, James J, Cullen, Jhon B, Carter, Nancy M & Hofaker, Charles F. 1992. Alternatife Method for Measuring Organization Fit: Technology, Structure, and Performance, *Journal of Management* Vol. **18** (1): 45-57.
- Huselid, M.A. 1995. The Impact of Human Resource Practice on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* **36** (3): 635-672.

- Huselid, M.A. Jackson, S.E & 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., & Schuler, R. S. 1995. Understanding Human Resources Management in the Context of Organizations and Their Environment. *Annual Review of Psychology* **46**: 237-264.
- Kazmi, Azhar & Ahmad, Faruq. 2001. Differencing Approach to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Research* May-August **1** (3):132-140.
- Lewin, David 2003. *Human Resource Management and Business Performance: Lessons for the 21 Century, in Human Resources in The 21 st Century*. Efron Marc, Gandossy Robert and Goldsmith Marshall (Ed). Jhon Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey: 91-98.
- Miles, Raymond E. & Charles C. Snow. 1984. Designing Strategic Human Resource Systems, *Organization Dynamics* **13**: 36-52.
- Mulyana, Rahmat, 2005. Peta Strategi Bank di Era Konsolidasi. www.InfoBankNews.Com diakses 22 Juni 2006.
- Olson, Eric M, Stanley F. Slater & G. Thomas M. Hult. 2005. The Importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons* **48**: 47-54.
- Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr. 1997. *Strategic Management*. Terjemahan oleh Agus Maulana. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta.
- Phelps, R. 2004. Measurement: Why HR Must Seize the Opportunity. *Strategic HR Review*. Vol 3. Issue 2. January/February. Tanpa nomor halaman.
- Priyono, Bambang Suko. 2003. Analisis Pengaruh Praktik Sumberdaya Manusia sebagai faktor Kontingensi Strategi terhadap Kinerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* Vol. **10** No. (2): 209-235.
- Ramlall, Sunil J. 2003. Measuring Human Resource Management Effectiveness in Improving Performance, *Human Resource Planning*, Volume **26** Issue (1): 51-77.
- Riyanto LS, Bambang. 2001. Alternative Approach to Examining a Contingency Model in Accounting Research: A Comparison. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi* Vol. **1** No. (1): 13-32.
- Schuler, R.S. 1992. Strategic Human Resource Management: Linking the People With the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*. Summer: 18-32.
- Setyanto, Refius Pradipta. 2004. Pengukuran Human Capital: Peluang Bagi Departemen SDM untuk Berperan sebagai Strategic Business Partner. *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 10 TH XXXIII Oktober. Hal. 18-22.
- Shortell, Stephen M & Zajac, Edward J. 1990. Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity, *Academy of Management Journal*, Vol. **33**. No. (4): 817-832.

- Snell, S.A. & Youndt, M.A. 1995. Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls. *Journal of Management* **21** (4): 711-737.
- Steffy, B.D & Maurer, S.D. 1988. Conceptualizing and Measuring The Economics Effectiveness Of Human Resource Activities. *Academy of Management Riview* **13** (2): 271-286.
- Sukasame, Nittana. 2004. Strategic Human Resource Management: A Case Study of Multinational Company, *Journal of Global Business Riview*, Graduate School of Commerce, Bhurapa University, Volume **6** December: 47-58.
- Tyson, Shaun. 1997. Human Resource Strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *International Journal of Human Resource Mangement* **8** (3) June: 277-290.
- Ulrich, Dave. 1998. A New Mandate for Human Resource. *Harvard Business Riview*. January-February: 124-134.
- Ulrich, Dave.1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.
- Venkatraman N. 1989. The Concept of Fit in Strategy Research Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Riview* Vol. **14** No.(3): 423-444.
- Wibowo, Budi. 2006. Pengaruh Struktur Kepemilikan terhadap Kinerja Perusahaan: Kasus Indonesia. *Manajemen Usahawan Indonesia*. No. 05 TH XXXV Mei. Hal. 13-21.
- Wright, P.M, McMahan, G & McWilliams, A. 1996. Human Resorce as Source of Sustained Competitive Advantage. *International Journal of Human Resource Management* **5**: 299-324.
- Wright, P.M, Mc Mahan, Gary C. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* Vol. **18** No. (2): 295-319.
- Wright, P.M & Snell, S.A. 1994 Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Riview* **1**:203-225.
- Wright, Patrick M; Timothy M.Gardner; Lisa M. Moynihan and Hyeon Jeong Park.2002. Measurement Error in Research on Firm Performance: Additional Data and Future Research. *Personnel Psychology, Inc*. Copyright Gale Group. Questia Media America, Inc. www.questia.com.
- Wright, Patrick & Chris Brewster. 2003. Editorial: Learning From Diversity: HRM Is Not Lycra, *International Journal of Human Resource Management* **14** December (8): 1299-1307.
- Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research (Design and Methods)*. Second Edition. Applied Social Research Methods. Sage Publications. International Educational and Proffesional Publisher. Thousand Oaks London-New Delhi.
- Youndt, Mark A, Snell, Scott A, Dean, Jr, James W. & Lepak, David P. 1996. Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal* **39**: 836-866.