

Pengaruh Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi di Industri Otomotif di Indonesia

Yuniari Susilowati

Institut Pertanian Bogor, Sekolah Tinggi Manajemen PPM Jakarta

Parulian Hutagaol, Bomer Pasaribu, Setiadi Djohar

Institut Pertanian Bogor

Abstrak

Industri otomotif Indonesia saat ini berkembang sangat pesat dan memberikan kontribusi yang positif bagi perekonomian Indonesia. Sayangnya belum banyak penelitian ilmiah yang mengkaji faktor-faktor apa saja yang menjadi kunci sukses industri ini di Indonesia. Mengingat bahwa industri ini merupakan industri yang bersifat technology-driven, maka perlu dikaji, faktor-faktor apa saja di luar sistem produksi dan teknologi yang dapat ikut menentukan kinerja organisasi di industri ini. Dengan mempertimbangkan bahwa kehebatan suatu sistem produksi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya manusia (SDM) yang menciptakan, mengatur, dan menjalankan sistem tersebut, maka tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh aspek pengelolaan SDM terhadap peningkatan kinerja organisasi di industri otomotif di Indonesia. Penelitian dilakukan pada dua perusahaan otomotif milik Jepang yang beroperasi di Indonesia. Dengan menggunakan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM), hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek pengelolaan SDM terbukti berpengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi di industri otomotif di Indonesia.

Kata kunci: manajemen SDM strategik, budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja organisasi, industri otomotif Indonesia

Abstract

Indonesian automotive industry is growing very rapidly and contributes positively to the Indonesian economy. Unfortunately there is very little empirical study that examines the key successful factors in this industry. Given the fact that this industry is a technology-driven industry, there is a need to study what

factors behind the production system and technology that may contribute to the success of many automotive companies in Indonesia. Taking into account that the superiority of the automotive production systems can not be separated from the people who create, regulate, and operate the system, the main objective of this study is to examine the impact of managing human resource aspects on organisational performance in the automotive industry in Indonesia. This study involves two Japanese-owned automotive companies in Indonesia. Using Structural Equation Modeling (SEM) to analyze the data, the result shows that the management of human resource aspects is proven to have a positive, direct and significant impact on organisational performance in the automotive industry in Indonesia.

Keywords: strategic human resource management, organisational behaviour, leadership, organisational performance, Indonesian automotive industry

1. Pendahuluan

Perkembangan industri otomotif di Indonesia sangat pesat dan signifikan pada beberapa tahun terakhir ini (Kurniawan, 2012). Menurut catatan Dunia Industri (2012), pada pertengahan tahun 2012 sebanyak 13 perusahaan otomotif di Indonesia memiliki aset sebesar Rp 18,9 triliun dengan total tenaga kerja sebesar 27.270 orang. Diprediksikan bahwa dalam empat tahun ke depan, total aset 13 perusahaan otomotif yang beroperasi di Indonesia tersebut akan mencapai angka di atas 40 triliun dengan penyerapan tenaga kerja sekitar 50.000 orang. Industri otomotif Indonesia juga menjadi penyumbang terbesar pajak bagi pemerintah Indonesia dengan nilai lebih dari Rp 80 triliun pada tahun 2010, belum termasuk pajak yang disetorkan dari sektor perusahaan yang terkait dengan industri otomotif, seperti perusahaan pembiayaan (*leasing companies*), komponen dan asuransi (Prabowo, 2012).

Mengingat kontribusinya terhadap penerimaan negara dari sektor pajak yang dibayarkan serta potensi penyerapan tenaga kerja, industri otomotif Indonesia ini sangat menarik untuk dijadikan bahan studi. Namun sayangnya penelitian ilmiah di bidang otomotif ini belum terlalu banyak ditemukan di Indonesia. Studi mengenai industri otomotif banyak ditemukan di luar Indonesia, terutama ketika Jepang mengejutkan dunia mulai akhir dekade 1970-an dengan sistem produksinya yang fleksibel yang kemudian menjadi *benchmark* bagi industri otomotif dunia (Winfield, 1994; Saruta 2006). Penelitian di bidang ini pada umumnya terfokus pada bagaimana sistem produksi otomotif Jepang mampu menaklukkan sistem produksi otomotif Amerika Serikat yang sangat terstandarisasi, yang dikenal dengan istilah *Fordism* atau *Taylorism* (Saruta, 2006).

Di Indonesia belum ada kajian yang secara khusus menelaah bagaimana penerapan sistem produksi otomotif dan manajemen pendukungnya pada perusahaan-perusahaan otomotif yang memiliki *principal* (induk perusahaan) dari berbagai negara yang membuka pabriknya di Indonesia. Padahal fakta bahwa kinerja perusahaan otomotif di Indonesia sangat menggembirakan pada beberapa tahun terakhir ini sebenarnya perlu diteliti untuk mengetahui apakah peningkatan kinerja tersebut semata-mata merupakan keberhasilan dari sistem produksi atau karena interaksi berbagai faktor lainnya. Sistem produksi otomotif yang telah sedemikian matang dengan standar operasi kelas dunia tentunya sudah tidak diragukan lagi kontribusinya dalam menentukan kinerja organisasi. Namun bagaimanapun juga yang menjalankan sistem tersebut adalah sumber daya manusia yang berbeda karakter, ragam budaya dan latar belakangnya dengan sumber daya manusia dari negara asal perusahaan induk.

Dengan mempertimbangkan bahwa di salah satu contoh perusahaan manufaktur otomotif Jepang diperlukan dukungan infrastruktur manajemen di luar manajemen produksi untuk mendukung keberhasilan operasionalisasi sistem produksi, maka menjadi menarik untuk diteliti bagaimana peran aspek pengelolaan SDM dalam upaya meningkatkan keberhasilan organisasi di industri otomotif di Indonesia.

Artikel ini ditulis berdasarkan hasil penelitian yang merupakan bagian dari penelitian yang lebih luas mengenai peran manajemen SDM strategik dalam meningkatkan kinerja organisasi pada perusahaan-perusahaan Indonesia di berbagai sektor industri. Berdasarkan pada data yang masuk dari dua perusahaan otomotif Indonesia yang berasal dari Jepang, artikel ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan mengenai: Bagaimana pengaruh aspek pengelolaan SDM terhadap kinerja organisasi di industri otomotif di Indonesia?

2. Kajian Pustaka

2.1. Aspek Sistem Produksi dalam Industri Otomotif

Keperkasaan sistem produksi otomotif Jepang yang mengejutkan dunia dimulai pada akhir era 1970-an atau awal tahun 1980 (Anonymous, 1995), ketika perusahaan Jepang mulai membuka pabriknya di Amerika Serikat. Honda membuka pabrik di Ohio pada tahun 1982, dan Toyota menegosiasikan kerjasama dengan General Motor (GM) untuk membuka kembali pabrik GM di Fremont California yang sempat ditutup selama satu tahun. Produktivitas dan kualitas yang superior dari produsen otomotif Jepang ini sangat mengejutkan industri otomotif dunia pada masa itu, dan berbagai kajian mengenai rahasia di balik kesuksesan tersebut mulai dilakukan oleh pihak-pihak yang berminat untuk mempelajari kunci sukses industri otomotif Jepang.

John Krafcik (Anonymous, 1995) menganalisis sistem produksi yang berlaku di perusahaan otomotif Jepang dan memberikan nama "*lean production system*" untuk menggambarkan teknik produksi, kebijakan SDM dan kebijakan hubungan industrial yang diterapkan oleh perusahaan otomotif Jepang tersebut. John Krafcik dan John Paul MacDuffie (Anonymous, 1995) membandingkan kinerja pabrik perakitan di seluruh dunia dan menyimpulkan kelebihan "*lean production system*" atau "*flexible production system*" dibandingkan dengan "*mass production system*" yang pada waktu itu dominan diterapkan pada industri otomotif di Amerika Serikat atau Eropa. Kelebihan sistem produksi yang bersifat fleksibel dari sisi pasar adalah kemampuannya untuk memenuhi permintaan konsumen yang sangat bervariasi, sedangkan dari sisi pekerja adalah pemanfaatan aspek kerjasama, rotasi pekerjaan dan pengembangan *multi-skill*. Kelebihan ini mengalahkan sistem produksi massal atau "*mass production*" yang ditandai dengan biaya rendah, efisiensi tinggi karena over-spesialisasi, namun kurang dapat memenuhi permintaan konsumen yang beragam dan dari sisi pekerja menghasilkan rutinitas dan pekerjaan yang tidak menantang. Produksi massal ini dikenal dengan istilah *Fordism* atau *Taylorism* (Saruta, 2006).

Superioritas dari sistem produksi Jepang ini tetap teruji hingga saat ini, seperti yang terjadi pada *Toyota Production System* (TPS) yang menginspirasi produsen otomotif di negara-negara lain, meskipun dengan hasil yang belum tentu sama karena berbagai faktor pendorong atau penghambat yang juga berbeda. Akan tetapi TPS ini bukan tanpa kelemahan. Cukup banyak kritik yang ditujukan pada cara Toyota menciptakan *The Toyota Man*, yaitu suatu istilah yang diberikan untuk karyawan-karyawan

Toyota yang menunjukkan totalitas integrasinya pada organisasi. Dalam istilah Saruta (2006), Manusia Toyota ini diibaratkan sebagai karyawan yang mencurahkan segenap jiwa dan raganya (*body and soul*) hanya untuk organisasi Toyota. Tidak ada ruang bagi kehidupan keluarga untuk karyawan-karyawan Toyota. Kritik ini ditujukan terutama pada bagaimana cara Toyota mencapai produktivitas dan kualitas tinggi dengan SDM yang se-efisien mungkin, terutama di bagian perakitan (*assembly*). Tuntutan untuk patuh terhadap jam kerja yang panjang (*long working hours*) dan ketepatan kehadiran dalam kelompok kerja kecil pada saat komponen-komponen mobil siap dirakit menjadi satu mobil utuh (*concentrated labour*), menjadi salah satu kunci sukses yang mendukung keberhasilan *lean production system* (Saruta, 2006).

TPS juga bukan satu-satunya sistem produksi otomotif Jepang. Selama ini perhatian terhadap sistem produksi otomotif terlalu terpaku pada Toyota dan melupakan bahwa ada sistem produksi kelas dunia lainnya sebagai alternatif TPS. Sebagai contoh, Nissan memiliki sistem produksi tersendiri yang diberi nama *Nissan Production Way* (NPW). Nissan bahkan memiliki konsep "*X*" *Production System* (XPS) yang menyatakan bahwa 'sistem produksi X' seharusnya diciptakan khusus untuk perusahaan "X", dan bukan merupakan 'tiruan cetak birunya TPS'. Tujuan utama TPS dan NPW pada dasarnya sama, yaitu: "*to achieve world-class operations by reducing waste and reducing lead times*". Perbedaan terletak pada pendekatannya. Bila Toyota berfokus pada simplisitas yang ekstrim dan *Kanban-based supply* (yaitu komunikasi horisontal yang intensif antar lini produksi), Nissan berfokus pada sinkronisasi dan *Technology-driven supply* (Tnetland, 2012).

Pada dasarnya prinsip kerja yang diharapkan dari TPS maupun NPW sama, yaitu bagaimana caranya agar di *shopfloor* (tempat kerja perakitan mobil) produk mobil dan komponen-komponen yang akan dipasang datang melalui *assembly line* pada posisi dan saat yang tepat. Meskipun tujuannya sama, namun tetap terlihat adanya perbedaan dalam sistem produksi di perusahaan-perusahaan otomotif Jepang, dan masing-masing sistem produksi tersebut dapat menjadi faktor kunci sukses bagi masing-masing organisasi.

2.2. Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Industri Otomotif

Dengan memfokuskan perhatian pada perusahaan otomotif Jepang yang menjadi pusat kajian dalam penelitian ini, maka dalam industri otomotif Jepang, aspek pengelolaan manusia semuanya diarahkan untuk mendukung sistem produksinya. Sebagai contoh, bila TPS mempersyaratkan *The Toyota Way* untuk mendukung proses produksi agar mencapai hasil maksimal yang diharapkan, maka NPW memiliki pula *The Nissan Way*.

The Toyota Way adalah nilai-nilai dan aturan berperilaku yang harus dimiliki, dipegang erat dan diterapkan oleh karyawan selama masih ingin dianggap sebagai karyawan Toyota (Saruta, 2006). *The Toyota Way* meliputi 2 pilar dasar: 1) *wisdom* dan *kaizen* (kebajikan dan perbaikan yang terus menerus atau *continuous improvement*), dan 2) *respect for human nature* (rasa hormat terhadap sesama manusia). Manajemen SDM di Toyota juga diarahkan untuk mendukung *The Toyota Way*. Sebagai contoh, di bidang rekrutmen dan seleksi, karakteristik kepribadian calon karyawan yang selaras dengan nilai-nilai Toyota seperti kesediaan kerja sama dalam kelompok, kecenderungan untuk tidak egosentris dan lain sebagainya, menjadi nilai-nilai yang diutamakan (Winfield, 1995). Sistem manajemen karir, pengembangan SDM dan remunerasi juga disesuaikan dengan tujuan dari *The Toyota Way*.

Sementara itu *The Nissan Way* dimaksudkan untuk menanamkan nilai-nilai pada karyawan bahwa: *the customer is prime focus, value creation provides the impetus and success is measured in terms of profit* (Nissan-shatai, 2011). *The Nissan Way* memiliki 5 faktor pendorong, yaitu: 1) *Nissan's respect for diversity* (Nissan menghargai perbedaan); 2) *Career design support* (Nissan mendukung karyawan merencanakan karir dan upaya mencapainya); 3) *Culture of learning* (Nissan mengenali pentingnya belajar bagi para karyawan mereka); 4) *Stronger internal communication* (Nissan memfasilitasi upaya untuk saling berbagi informasi dan komunikasi melalui sistem intranet, survei opini karyawan, *newsletters*, pertemuan untuk saling bertukar informasi dan sebagainya); 5) *Building safe workplaces* (Nissan menghargai karyawannya dengan memberikan perlindungan tempat kerja dengan menerapkan standar keamanan secara global) (Nissan-shatai, 2011).

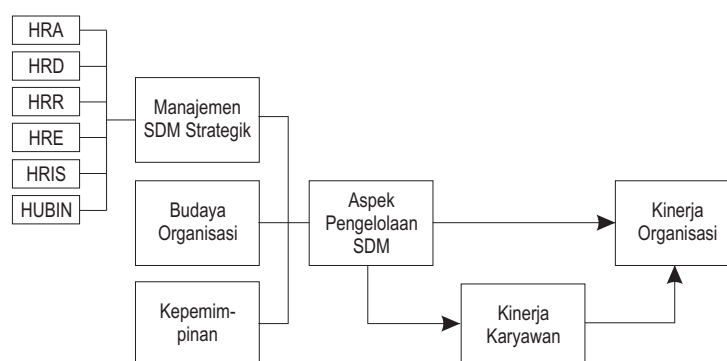
2.3. Hubungan antara Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi di Industri Otomotif

Kajian mengenai hubungan antara pengelolaan SDM dengan kinerja organisasi atau kinerja karyawan ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh MacDuffie (1995) dan Zacharatos *et al.* (2005). Baik MacDuffie (1995) maupun Zacharatos *et al.* (2005) memasukkan aspek pengelolaan SDM sebagai bagian dari aspek pengelolaan produksi secara keseluruhan, sebelum dihubungkan dengan kinerja organisasi atau kinerja karyawan. MacDuffie memasukkan seperangkat sistem produksi, sistem kerja dan kebijakan manajemen SDM sebagai indikator dari organisasi produksi; sedangkan Zacharatos *et al.* memasukkan kluster sistem kerja, kebijakan manajemen SDM dan kepemimpinan sebagai indikator dari praktek organisasi berkinerja tinggi.

Hasil penelitian dari MacDuffie (1995) menunjukkan bahwa aspek pengelolaan SDM menjadi signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi manakala aspek tersebut merupakan bagian yang saling terintegrasi dengan sistem produksi dan sistem kerja, terutama di sistem produksi yang bersifat "*lean* atau *flexible production*". Sedangkan hasil penelitian Zacharatos *et al.* (2005) menunjukkan bahwa ketiga kluster yang menjadi ukuran praktek organisasi berkinerja tinggi terbukti saling berkorelasi satu sama lain, dan bahwa ketiga kluster tersebut terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, akan tetapi melalui variabel mediator berupa *person-focused outcomes* dan *organizational-focused outcomes*.

3. Model Hubungan antara Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi di Industri Otomotif di Indonesia

Mencermati latar belakang dan kajian pustaka di bidang manajemen SDM di industri otomotif, dalam dua penelitian yang telah dilakukan sebelumnya di luar Indonesia, dapat diketahui bahwa aspek pengelolaan SDM menjadi bagian dari sistem organisasi produksi secara keseluruhan. Oleh karena di Indonesia belum ditemukan model hubungan antara aspek pengelolaan SDM dengan kinerja organisasi di industri otomotif, maka dalam penelitian ini disusun model hubungan antara aspek pengelolaan SDM dengan kinerja organisasi yang akan diuji secara empiris sebagai berikut:



Gambar 1. Model Pengaruh Aspek Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Organisasi di Industri Otomotif di Indonesia

3.1. Aspek Pengelolaan SDM sebagai Variabel Independen

Berdasarkan Gambar 1, di dalam penelitian ini, aspek pengelolaan SDM yang akan diuji pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan otomotif di Indonesia terdiri dari 3 faktor besar: 1) manajemen SDM strategik; 2) budaya organisasi, dan 3) kepemimpinan.

3.1.1. Manajemen SDM Strategik

Manajemen SDM strategik merupakan faktor pertama yang relevan dalam pengelolaan SDM karena manajemen SDM strategik adalah pemanfaatan SDM secara sadar dalam organisasi yang dapat mendukung organisasi mencapai keunggulan kompetitifnya dalam persaingan pasar (Noe *et al.*, 2005). Manajemen SDM strategik berkaitan dengan pilihan-pilihan strategik mengenai sub-sistem di dalam manajemen SDM yang akan diterapkan dalam organisasi (Boxall & Purcell, 2000), yang dimaksudkan untuk memungkinkan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Wright & McMahan, 1992).

Pada penelitian ini, pilihan sub-sistem SDM yang digunakan adalah yang sedang menjadi tren di Indonesia. Pilihan sistem manajemen SDM yang diuji dalam penelitian ini tidak diambil secara langsung dari perusahaan otomotif yang menjadi responden penelitian ini, karena: 1) penelitian ini merupakan bagian dari penelitian berskala luas sehingga pilihan terhadap sub-sistem sub-sistem yang termasuk dalam manajemen SDM strategik diambil dengan menggunakan pendekatan *best-practice HRM* yang sedang menjadi tren di Indonesia; 2) karakter perusahaan Indonesia cenderung ingin mengikuti dan mengadopsi konsep-konsep terbaru di bidang manajemen SDM (Ruky, 2008); dan 3) hasil dari komunikasi personal dengan General Manager dan Senior Manager dari dua perusahaan otomotif di luar perusahaan responden penelitian yang menyatakan bahwa meskipun induk perusahaan otomotif Jepang memiliki sistem manajemen SDM yang dibawa ke pabrik yang didirikan di Indonesia, namun praktek-praktek yang diterapkan tetap memerlukan penyesuaian-penyesuaian terhadap kondisi lokal.

Atas dasar pertimbangan tersebut, maka manajemen SDM strategik yang sedang menjadi tren di Indonesia dan dianggap sebagai *best practices HRM* yang diteliti dalam penelitian ini adalah terdiri dari sub-sistem: 1) *HR Acquisition* (HRA); 2) *HR Development* (HRD); 3) *HR Retention* (HRR), *HR Engagement* (HRE); 5) *Human Resource Information System* (HRIS) dan Hubungan Industrial (HUBIN) (sintesis dari *FHCI*, 2007; Millmore *et al.*, 2007; DDI, 2008; PortalHR.com, 2010; PMSM Indonesia, 2011; PortalHR.com, 2011).

HRA meliputi perencanaan SDM, uraian pekerjaan, sistem rekrutmen dan seleksi yang strategik; HRD meliputi *people development*, *talent development*, *succession planning* dan *career management*; HRR meliputi *performance management* dan *compensation management*; HRE meliputi *employees' engagement programs*; HRIS meliputi *keberadaan sistem dan penggunaannya*; dan *Hubungan Industrial (HUBIN)* meliputi unsur kepatuhan organisasi terhadap aturan secara normatif, kejelasan aturan yang berlaku di perusahaan, dan kerjasama antara pihak pengusaha (manajemen) dan karyawan untuk kepentingan bersama dan adanya keterbukaan informasi.

3.1.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dianalisis sebagai faktor kedua yang relevan dalam pengelolaan SDM di perusahaan-perusahaan otomotif Jepang mengingat faktor budaya organisasi ini sangat dominan pengaruhnya dalam menentukan perilaku karyawan di perusahaan-perusahaan yang induknya berasal dari Jepang (komunikasi personal dengan Senior Production Manager di perusahaan suku cadang otomotif Indonesia). Pernyataan tersebut secara teoretis didukung oleh Neal *et al.* (2004: 3) yang mengatakan bahwa: "*Organizational climate, like HRM, is thought to be an important determinant of organizational effectiveness*".

Pada perusahaan otomotif yang berasal dari Jepang, faktor budaya organisasi sangat dominan mewarnai infrastruktur manajemen. Bahkan sistem produksi otomotif itu sendiri tidak lepas dari budaya nasional Jepang yang memayunginya. Ketika sistem kerja tersebut di terapkan di negara lain, akan terjadi proses sosialisasi yang tentunya tidak mudah dan membutuhkan waktu. Kesuksesan penerapan sistem *multi-skill* atau kerja sama di Jepang, ketika dibawa ke negara Barat yang budayanya mungkin lebih egosentris dan menekankan pada performa individu pada awalnya tidak mudah diterapkan sehingga membutuhkan penyesuaian-penyesuaian. Hal yang sama juga terjadi pada perusahaan-perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia.

Akan tetapi dalam penelitian ini, budaya organisasi yang akan dikaji tidak diadopsi langsung dari budaya organisasi Jepang, karena penelitian ini merupakan bagian dari penelitian berskala luas yang bersifat multi industri. Budaya organisasi yang akan dikaji adalah yang mendukung kinerja tinggi, sebagaimana dikatakan oleh Makhijani *et al.* (2009) bahwa dalam rangka mendorong keberhasilan bisnis organisasi, maka perlu hadir budaya organisasi berkinerja tinggi atau *high performing culture*.

3.1.3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor ketiga yang relevan dalam pengelolaan SDM suatu organisasi, karena menurut Makhijani *et al.* (2009) dan Martin-Chua (2009), pemimpin mempunyai peran yang sangat besar dalam pembentukan budaya organisasi yang mampu membentuk seperangkat parameter perilaku dalam organisasi. Hanya pemimpin senior yang dapat mendorong perubahan budaya organisasi secara efektif (Makhijani *et al.*, 2009: hlm. 153). Bahkan Senn-Delaney Leadership Consulting yang berkantor pusat di Amerika Serikat, sebagaimana dikutip dari Makhijani *et al.* (2009) menggunakan istilah "*shadow of the leader*" untuk menggambarkan bagaimana pemimpin senior dapat menciptakan kultur yang dapat menentukan sikap dan perilaku kerja yang diharapkan.

Dalam penelitian ini peran kepemimpinan yang akan dikaji adalah kepemimpinan puncak dalam organisasi dan bukan pemimpin dalam arti atasan langsung para karyawan. Dalam industri otomotif yang tingkat persaingannya relatif sangat tinggi, kepemimpinan puncak diprediksi menjadi satu faktor yang sangat relevan dalam meningkatkan keberhasilan organisasi. Perusahaan otomotif perlu dipimpin oleh seorang pemimpin yang dapat menjawab tantangan-tantangan bidang otomotif yang berat, seperti misalnya: keharusan untuk menangkap peluang dengan cepat sambil menyeimbangkan antara kemampuan produksi dengan struktur biaya yang fleksibel agar bisa merespon dengan cepat perubahan permintaan pasar; tuntutan agar produksi otomotif mampu selalu berinovasi untuk memenuhi tuntutan konsumen yang tinggi, di mana inovasi tersebut menuntut investasi yang tinggi, sementara pada sisi yang lain konsumen tidak selalu bersedia membayar premium untuk kecanggihan hasil teknologi tersebut. Dengan demikian menurut Pinar dan Girard (2008) kepemimpinan yang baik dapat menjadi kunci sukses keberhasilan organisasi.

3.2. Kinerja Karyawan sebagai Variabel Mediator

Dari berbagai hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh langsung antara pengelolaan SDM dengan kinerja organisasi di berbagai industri menunjukkan hasil yang tidak konsisten dan kontribusinya hanya berkisar antara lemah hingga ke sedang (Singh, 2003). Ada banyak faktor yang dapat menjadi mediasi antara hubungan pengelolaan SDM dengan kinerja organisasi. Dalam penelitian sebelumnya di industri otomotif, Zacharatos *et al.* (2005) menguji *person-focused outcomes* dan *organizational-focused outcomes* sebagai mediator antara praktek organisasi berkinerja tinggi dengan kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini, faktor kinerja karyawan akan diuji sebagai mediator hubungan antara aspek pengelolaan SDM dengan kinerja organisasi. Hal ini didasarkan pada teori yang menyatakan bahwa akumulasi kinerja para karyawan dalam organisasi akan menentukan kinerja total dari organisasi tersebut (McConnell, 2004). Kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua tipe: 1) *Task performance* atau kinerja yang berhubungan dengan tugas; serta 2) *Contextual performance* atau kinerja yang berhubungan dengan konteks yang berada di seputar lingkungan organisasi (Borman & Motowidlo, 1997).

3.3. Kinerja Organisasi sebagai Variabel Dependen

Penelitian di bidang manajemen SDM yang menguji hubungan antara manajemen SDM strategik dengan kinerja organisasi pada umumnya menggunakan 2 macam pengukuran, yaitu pengukuran yang bersifat: 1) obyektif dan 2) subyektif. Ukuran-ukuran obyektif yang biasa dipakai adalah yang didasarkan pada rasio keuangan seperti ROI, ROE, ROA; data performa pasar seperti besarnya pangsa pasar; atau ukuran produktivitas total perusahaan seperti *total productivity index*, *capital-labor productivity index*, and *partial productivity index* (Karri, 2001; Walker, 2001; Chen *et al.*, 2003; Dutch, 2004; Neal *et al.*, 2004; Mathew, 2007).

Sedangkan ukuran-ukuran yang bersifat subyektif umumnya menggunakan kuesioner untuk menjangkau persepsi responden terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan kinerja pesaing dalam berbagai area: pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, profitabilitas, kualitas produk, kualitas pelayanan dan lain sebagainya (Delaney & Huselid, 1996; Dutch, 2004).

Ukuran yang bersifat persepsi-subyektif ini sudah cukup banyak dilakukan di dalam penelitian bidang manajemen SDM, misalnya oleh Youndt *et al.* (1996), Takeuchi (2003), dan Dutch (2004), dan penggunaan pengukuran semacam itu terbukti cukup bermanfaat (Tsai, 2006: 1518).

3.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada Gambar 1 dan uraian penjelasan tersebut di atas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

- H1 = Aspek pengelolaan SDM yang terdiri dari manajemen SDM strategik, budaya organisasi dan kepemimpinan, berpengaruh positif langsung terhadap kinerja organisasi
- H2 = Aspek pengelolaan SDM yang terdiri dari manajemen SDM strategik, budaya organisasi dan kepemimpinan, berpengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan
- H3 = Kinerja karyawan berpengaruh positif dan langsung terhadap kinerja organisasi.

4. Metodologi Penelitian

4.1. Populasi, Sampel dan Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian di perusahaan yang bergerak di industri otomotif ini hanya melibatkan 2 perusahaan otomotif yang *principal* atau induk perusahaannya dimiliki oleh Jepang. Semula perusahaan yang diundang untuk berpartisipasi dalam penelitian ditetapkan secara sengaja melalui data anggota Gaikindo sebanyak 10 perusahaan yang *principal*-nya berasal dari Jepang, Korea, Jerman dan Malaysia, namun akhirnya yang bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian ini hanya 2 perusahaan otomotif yang berasal dari Jepang.

Populasi penelitian terdiri dari manajer puncak, manajer madya dan manajer muda (supervisor) yang berjumlah total 991 orang. Jumlah sampel ditetapkan sebesar 746 dengan menggunakan rumus $n = N/(Nd^2 + 1)$ (Yamane, 1967), di mana n = jumlah sampel, N = jumlah populasi yang diketahui dan d = tingkat presisi yang diharapkan atau tingkat toleransi kesalahan yang masih dapat diterima (yaitu 5%). Untuk mengantisipasi tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) yang rendah, perhitungan jumlah sampel dinaikkan sebesar 60% lebih tinggi dari hasil perhitungan rumus tersebut.

Pengumpulan data dilakukan melalui survei kuesioner mulai Mei sampai dengan September 2012. Dari 746 kuesioner yang disebar, sebanyak 330 kembali, menggambarkan tingkat pengembalian sebesar 44.24%, suatu tingkat pengembalian yang cukup baik bagi penelitian ilmu sosial yang rata-rata *response rate*-nya hanya 25% (Hartog & Verburg, 2004; Pardo & Moreno, 2009). Dari 330 kuesioner, 310 di antaranya dapat digunakan untuk dianalisis dan dilaporkan hasilnya. Dari 310 kuesioner yang dapat dipergunakan tersebut, sumber pengisi data berasal dari 7 jabatan Direktur/GM, 15 Manajer Senior, 47 Manajer Madya dan 241 Manajer Muda.

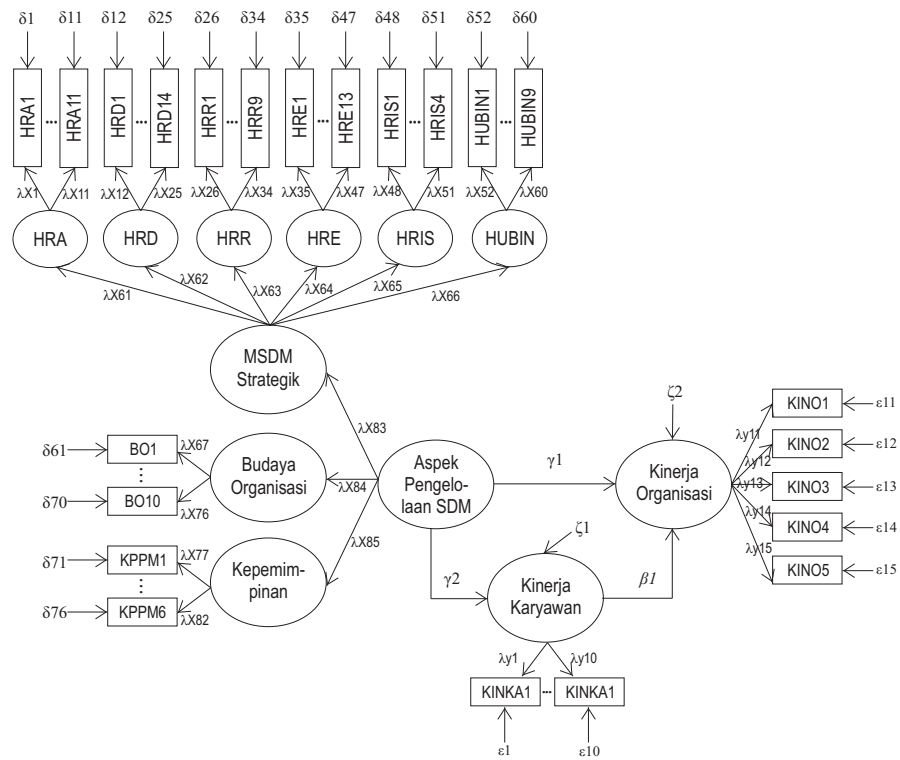
4.2. Instrumen Penelitian dan Teknik Pengolahan Data

Instrumen penelitian berupa kuesioner disusun untuk mengukur variabel independen, mediator dan dependen. Variabel Independen, terdiri dari: 1) Manajemen SDM Strategik (MSDMS), yang terdiri dari sub-sistem HRA, HRD, HRR, HRE, HRIS dan HUBIN, diukur dengan menggunakan 60 pertanyaan yang dikembangkan sendiri; 2) Budaya Organisasi, diukur dengan 10 pertanyaan yang diadaptasi dari

Delaney Leadership Consulting (dikutip dari Makhijani *et al.*, 2009); 3) Kepemimpinan, diukur dengan menggunakan 6 pertanyaan yang diadaptasi dari kuesioner *Employee Opinion Survey* yang disusun oleh Divisi Riset PPM Manajemen (PPM Manajemen, 2012). Variabel Mediator, berupa kinerja karyawan, diukur dengan menggunakan 10 pertanyaan. Variabel dependen, yaitu kinerja organisasi yang dilihat dari 5 indikator: *sales growth*, *market share*, *marketing performance*, *employees' productivity*, dan *profitability*, diukur dengan 5 pertanyaan yang diadaptasi dari Delaney & Huselid (1996), Noble (2001), Dutch (2004) dan Ferguson (2006). Seluruh pertanyaan menggunakan skala Likert 1 = 'Sangat Tidak Setuju' sampai dengan 7 = 'Sangat Setuju',

Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan dibantu *software LISREL* versi 8.80 (Wijanto, 2008). Teknik SEM dipilih karena dapat menganalisis hubungan antar variabel yang kompleks dan dapat menangani variabel laten, yaitu variabel yang tidak dapat diamati secara langsung, yang seringkali merupakan variabel-variabel utama dalam ilmu-ilmu sosial. Di dalam SEM, variabel laten (*latent variable*) dihubungkan dengan variabel teramati (*observed variable*) melalui suatu model pengukuran (Nachtigall *et al.*, 2003)

Dengan demikian, SEM terdiri dari model struktural yang merepresentasikan hubungan antar variabel laten yang menjadi obyek penelitian, dan model pengukuran yang merepresentasikan hubungan antara variabel laten dengan variabel teramati (yang merupakan manifestasi atau indikator dari variabel laten) tersebut. Berdasarkan pada Gambar 1, diturunkan diagram jalur SEM yang merepresentasikan hubungan antara variabel teramati dengan variabel laten, dan antara variabel laten dengan variabel laten yang lainnya.



Gambar 2. Diagram Jalur SEM – Model Pengaruh Aspek Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Organisasi di Industri Otomotif di Indonesia

Dari Gambar 2 dapat dilihat bahwa yang menjadi variabel laten eksogen-independen adalah: aspek pengelolaan SDM yang terdiri dari manajemen SDM strategik, budaya organisasi dan kepemimpinan. Secara singkat, variabel yang digambarkan dengan bulatan adalah merupakan variabel laten (yang tidak dapat diamati secara langsung), dan variabel yang digambarkan dengan kotak adalah variabel teramati atau indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel latennya.

Dalam SEM, prosedur yang pertama dilakukan adalah menguji model pengukuran, yaitu apakah indikator-indikator merupakan refleksi dari variabel laten-nya. Bila indikator-indikator telah menunjukkan validitas, reliabilitas dan kecocokan model (*Goodness of Fit Indices* atau GOFI) yang baik, maka dapat dikatakan bahwa indikator tersebut telah merupakan refleksi yang bagus dari variabel latennya. Selanjutnya bila seluruh model pengukuran telah menunjukkan hasil yang valid, reliabel, dengan GOFI yang baik, maka proses dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu pengujian model struktural untuk menjawab hipotesis penelitian. Hasil dari pengujian model pengukuran dan model struktural dapat dilihat pada bagian hasil dan pembahasan berikut ini.

5. Hasil dan Pembahasan

5.1. Hasil Pengujian Model Pengukuran

Untuk menginterpretasikan hasil pengujian model pengukuran indikator yang perlu dilihat adalah:

- 1) Validitas (nilai faktor muatan harus ≥ 0.50 ; nilai *T-value* atau *T-hitung* harus ≥ 1.96 , pada taraf alpha 5%);
- 2) Reliabilitas ($CR \geq 0.70$; $VE \geq 0.50$);
- 3) Nilai hasil uji kecocokan model secara keseluruhan (*Goodness of Fit Indices* atau GOFI) untuk 10 indikator telah memenuhi batas *cut-off value* yang dipersyaratkan, yaitu: *p-value of χ^2* (nilai harus ≥ 0.05); *RMSEA* (nilai harus ≤ 0.08); *Standardised RMR* (nilai harus ≤ 0.05); *NFI*, *NNFI*, *RFI*, *CFI*, *IFI*, *GFI*, *AGFI* (nilai semua harus ≥ 0.90) (Wijanto, 2008).

Berdasarkan pada Tabel 1 di bawah ini dapat diketahui bahwa seluruh instrumen pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini valid (semua faktor muatan ≥ 0.50 ; *T-value* ≥ 1.96), dan juga reliabel (semua nilai $CR \geq 0.70$; $VE \geq 0.50$).

Oleh karena hasil uji kecocokan model atau GOFI dari masing-masing instrumen ini daftarnya sangat panjang maka tidak ditampilkan dalam artikel ini, namun dapat dilaporkan secara ringkas bahwa nilai GOFI untuk 10 indikator pada masing-masing instrumen telah memenuhi batas *cut-off value* yang dipersyaratkan, yaitu *p-value of χ^2* (hasil hitung $\geq 0.05 = \textit{good-fit}$); *RMSEA* (hasil hitung $\leq 0.05 = \textit{close fit}$, atau antara $0.05 - \leq 0.08 = \textit{good-fit}$); *Standardised RMR* (hasil hitung $\leq 0.05 = \textit{good-fit}$); *NFI*, *NNFI*, *RFI*, *CFI*, *IFI*, *GFI*, *AGFI* (semua hasil hitung $\geq 0.90 = \textit{good-fit}$); sehingga dapat dikatakan bahwa hasil uji kecocokan model pengukuran menunjukkan GOFI yang baik, artinya model pengukuran terkonfirmasi dengan data di lapangan.

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukuran

Konstruk	Indikator	Faktor Muatan	Nilai T-hitung	Validitas: T-hitung \geq T-tabel 1.96 = Valid ¹⁾	Error Var.	CR ²⁾	VE ³⁾	Reliabilitas: CR \geq 0,70; VE \geq 0,50 = Reliabel
Manajemen SDM Strategik	HRA	0,77	15,68	Semua Valid	0,40	0,84	0,66	Reliabel
	HRD	0,91	19,41		0,17			
	HRR	-0,87	-17,76		0,25			
	HRE	0,84	17,30		0,30			
	HRIS	0,66	12,27		0,57			
	HUBIN	0,8	15,94		0,36			
Budaya Organisasi	BO1	0,68	9,92	Semua Valid	0,54	0,93	0,59	Reliabel
	BO2	0,85	13,22		0,28			
	BO3	0,84	13,26		0,29			
	BO4	0,89	14,48		0,21			
	BO5	0,81	12,40		0,34			
	BO6	0,79	12,01		0,37			
	BO7	0,75	10,98		0,44			
	BO8	0,87	13,95		0,25			
	BO9	0,84	13,3		0,29			
	BO10	0,85	13,69		0,27			
Kepemimpinan	KPPNCK1	0,77	15,03	Semua Valid	0,40	0,91	0,64	Reliabel
	KPPNCK2	0,73	13,76		0,47			
	KPPNCK3	0,77	15,04		0,40			
	KPPNCK4	0,73	13,97		0,46			
	KPPNCK5	0,85	17,72		0,28			
	KPPNCK6	0,83	17,08		0,31			
Kinerja Karyawan	KIN_KAR1	0,70	11,98	Semua Valid	0,51	0,92	0,53	Reliabel
	KIN_KAR2	0,81	11,98		0,35			
	KIN_KAR3	0,99	13,39		0,01			
	KIN_KAR4	0,99	13,39		0,01			
	KIN_KAR5	0,83	12,14		0,32			
	KIN_KAR6	0,62	10,72		0,61			
	KIN_KAR7	0,79	12,93		0,38			
	KIN_KAR8	0,72	12,58		0,49			
	KIN_KAR9	0,65	11,5		0,57			
	KIN_KAR10	0,65	11,48		0,58			
Kinerja Organisasi	KIN_O1	0,68	11,48	Semua Valid	0,54	0,91	0,68	Reliabel
	KIN_O2	0,60	5,67		0,64			
	KIN_O3	0,98	7,44		0,04			
	KIN_O4	0,99	8,38		0,02			
	KIN_O5	0,83	6,84		0,31			

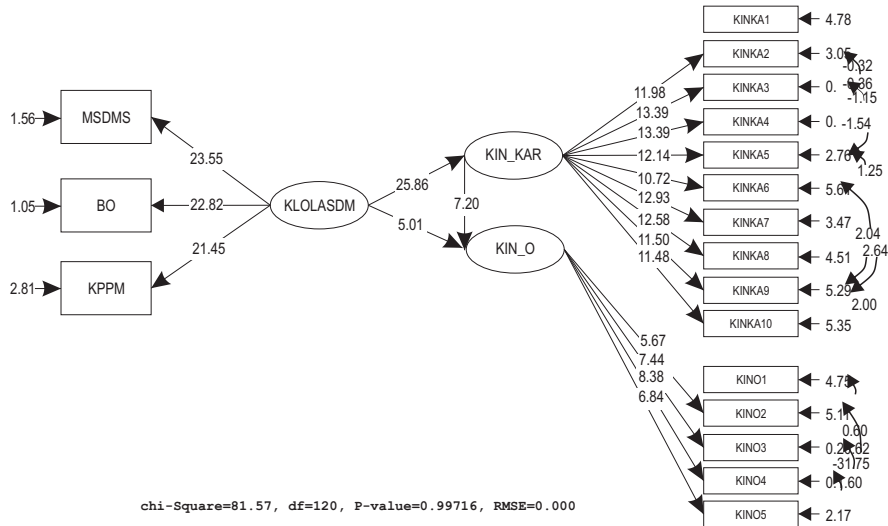
Keterangan: ¹⁾ Nilai T-tabel 1.96 pada taraf signifikansi 5%; ²⁾ CR = Construct Reliability; ³⁾ VE = Variance Extracted

5.2. Hasil Pengujian Model Struktural

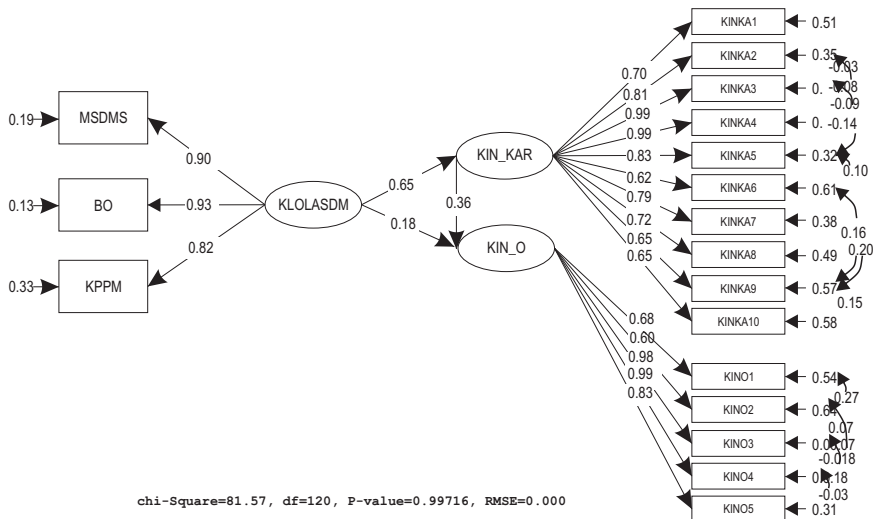
Untuk menginterpretasikan hasil pengujian struktural, indikator yang perlu dilihat adalah:

- 1) Hasil dari GOFI dengan 10 indikator dan norma yang sama seperti pada pengujian model pengukuran. Bila GOFI memenuhi kriteria *good-fit*, maka model penelitian terkonfirmasi dengan data di lapangan;
- 2) Nilai T-hitung, nilai koefisien persamaan struktural, dan nilai koefisien determinasi (R^2). Bila Nilai T-hitung \geq T-tabel 1.96, hubungan antar variabel adalah signifikan pada taraf alpha 5%. Nilai koefisien persamaan struktural menunjukkan kontribusi langsung variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, dan koefisien determinasi R^2 menunjukkan seberapa besar prosentase variabel laten eksogen dalam menjelaskan varians yang terjadi pada variabel laten endogen. $R^2 < 0.20$ = lemah, R^2 antara 0.20 dan 0.50 = sedang; $R^2 > 0.50$ = kuat (Sridharan *et al.*, 2012).

Gambar 3 dan 4 di bawah ini menunjukkan hasil dari pengujian model struktural.



Gambar 3. Hasil Olah SEM – Model Pengaruh Aspek Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Organisasi di Industri Otomotif di Indonesia – T-Values (Nilai T-Hitung)



Gambar 4. Hasil Olah SEM – Model Pengaruh Aspek Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Organisasi di Industri Otomotif di Indonesia – Solusi Terstandarisasi

Berdasarkan pada Gambar 3 dapat diketahui bahwa semua T-value dari jalur hubungan antar variabel adalah ≥ 1.96 . Hal ini menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah signifikan. Sedangkan berdasarkan pada Gambar 4 dapat diketahui bahwa:

- 1) Muatan faktor dari manajemen SDM strategik (MSDMS), budaya organisasi (BO), dan kepemimpinan (KPPM) terhadap variabel pengelolaan sumber daya manusia (KLOLASDM) masing-masing sebesar 0.90, 0.93 dan 0.82, menunjukkan ke-tiga variabel yang menjadi indikator aspek pengelolaan SDM memberikan kontribusi yang besar dan signifikan terhadap MSDMS (Gambar 3, T-value semua ≥ 1.96)
- 2) Kontribusi langsung aspek pengelolaan SDM terhadap kinerja organisasi adalah 0.18, terhadap kinerja karyawan adalah 0.65, sedangkan kinerja karyawan terhadap kinerja organisasi adalah 0.36.

Rangkuman interpretasi hasil pengujian hipotesis ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipo-tesis	Jalur Hubungan antar Variabel	Nilai Koefisien Jalur	Nilai T-hitung (<i>Cut-off</i> ≥ 1.96 , signifikan pada <i>Alpha</i> 5%)	Koefisien Determinasi (R^2)	Error Var.	Kesimpulan
H1	KLOLASDM \rightarrow KIN_O	0.18	5.01	0.0324	0.9676	Signifikan
H2	KLOLASDM \rightarrow KIN_KAR	0.65	25.86	0.4225	0.5775	Signifikan
H3	KIN_KAR \rightarrow KIN_O	0.36	7.20	0.1296	0.8704	Signifikan

Hasil Uji Kecocokan Keseluruhan Model (<i>Goodness of Fit</i>):			
Indikator <i>Goodness of Fit</i> :	<i>Cut-off</i>	Hasil:	Kesimpulan:
• <i>p-value of χ^2</i>	≥ 0.05	0.997	<i>Close fit</i>
• RMSEA	≤ 0.05	0.000	<i>Perfect fit</i>
• NFI	$= 0.90$	1.000	<i>Perfect fit</i>
• NNFI	$= 0.90$	1.026	<i>Perfect fit</i>
• CFI	$= 0.90$	1.000	<i>Perfect fit</i>
• IFI	$= 0.90$	1.020	<i>Perfect fit</i>
• RFI	$= 0.90$	1.000	<i>Perfect fit</i>
• Standarised RMR	$= 0.05$	0.068	<i>Marginal fit</i>
• GFI	$= 0.90$	0.990	<i>Good fit</i>
• AGFI	$= 0.90$	0.985	<i>Good fit</i>

Berdasarkan pada Tabel 2 dapat diketahui bahwa pada H1, nilai koefisien jalur dari variabel KLOLASDM ke KIN_O sebesar 0.18 menunjukkan bahwa aspek pengelolaan SDM di industri otomotif terbukti dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung sebesar 18%. Akan tetapi kontribusinya, menurut Sridharan et al. (2012), sangat lemah, yaitu ditunjukkan dengan nilai $R^2 = 0.0324$, jauh di bawah 0.20. Artinya aspek pengelolaan SDM hanya dapat menjelaskan 3.24% varians yang terjadi pada variabel kinerja organisasi. Angka error variance sebesar 0.9676 menunjukkan bahwa justru masih ada variabel lain di luar aspek pengelolaan SDM yang dapat menjelaskan 96.76% varians yang terjadi pada variabel kinerja organisasi.

Pada H2, nilai koefisien jalur dari variabel KLOLASDM ke KIN_KAR sebesar 0.65 menunjukkan bahwa aspek pengelolaan SDM di industri otomotif terbukti dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung sebesar 65%. Kontribusinya cukup moderat, yaitu ditandai dengan nilai R^2 sebesar 0.4225, yang menunjukkan bahwa aspek pengelolaan SDM dapat menjelaskan 42.25% dari variabilitas kinerja karyawan. Angka error variance sebesar 57.75 menunjukkan bahwa ada variabel lain di luar aspek pengelolaan SDM yang dapat menjelaskan 57.75% variabilitas kinerja karyawan.

Pada H3, nilai koefisien jalur dari variabel KIN_KAR ke KIN_O sebesar 0.36 menunjukkan bahwa kinerja karyawan terbukti dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung sebesar 36%. Akan tetapi koefisien determinasi sebesar 0.1296 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan tersebut hanya dapat menjelaskan 12.96% dari variabilitas pada variabel kinerja organisasi. Artinya, kontribusinya cukup lemah. Angka error variance sebesar 87.04 menunjukkan bahwa ada variabel lain yang dapat menjelaskan 87.04% kinerja organisasi di luar kinerja karyawan.

Hasil uji kecocokan keseluruhan model struktural penelitian ini juga bagus, yaitu dari 10 indikator GOFI, ada 9 indikator yang menunjukkan *good-fit* (GFI, AGFI, semua ≥ 0.90), *close-fit* (*p-value of χ^2* , jauh di atas *cut-off value* 0.05) dan *perfect-fit* (RMSEA = 0.000; NFI, NNFI, CFI, IFI, RFI semua ≥ 0.90). Artinya model penelitian struktural yang disusun dalam penelitian ini terkonfirmasi dengan data di lapangan.

5.3. Pembahasan

Berdasarkan pada uraian hasil pengujian tersebut di atas, dapat diketahui bahwa aspek pengelolaan SDM di industri otomotif terbukti mempunyai pengaruh positif dan langsung, baik terhadap kinerja organisasi maupun kinerja karyawan. Akan tetapi kontribusinya yang tidak terlalu besar menunjukkan bahwa variabel lain yang lebih berpengaruh dalam hal ini kemungkinan besar adalah sistem produksi otomotif itu sendiri atau berbagai variabel yang terkait dengan infrastruktur manajemen yang lain yang ada dalam industri otomotif (Winfield, 1994). Akan tetapi aspek pengelolaan SDM mempunyai pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kinerja karyawan (65%), dibandingkan terhadap kinerja organisasi (18%). Hal ini dapat dijelaskan bahwa aktivitas yang terkait langsung dengan hubungan dengan karyawan pada umumnya dapat lebih mengendalikan perilaku karyawan.

Pada penelitian Zacharatos *et al.* (2005) di industri otomotif, kluster kebijakan manajemen SDM juga terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun tidak secara langsung, melainkan melalui mediator yang berupa *person-focused outcomes* dan *organizational-focused outcomes*. Sementara itu, karena sulit dicari pembanding penelitian yang sejenis di Indonesia, maka hasil penelitian ini tidak dapat dikomparasi dengan hasil penelitian sebelumnya di bidang manajemen SDM di industri otomotif di Indonesia. Kinerja karyawan yang terbukti mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi (36%), memperkuat apa yang disampaikan oleh McConnell (2004) bahwa kinerja karyawan adalah merupakan salah satu faktor yang penting dan menjadi perhatian utama dalam organisasi karena akumulasi kinerja dari para karyawan atau orang-orang yang berada dalam organisasi akan menentukan kinerja total dari organisasi tersebut.

Pentingnya kinerja karyawan dalam mempengaruhi kinerja organisasi juga disinggung oleh Karmilawati yang menyatakan bahwa kinerja individual dalam organisasi memiliki pengaruh yang sangat penting bagi kualitas pelaksanaan berbagai fungsi manajemen maupun operasional dalam organisasi secara keseluruhan, baik jangka pendek maupun jangka panjang (Karmilawati, 2009: 81). Kualitas pelaksanaan tersebut pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk mengetahui aspek-aspek atau faktor-faktor apa saja yang dapat mendorong karyawan agar mau bekerja sesuai dengan tuntutan yang diharapkan organisasi.

Bila melihat angka *error variance* dalam penelitian ini, yaitu dari jalur hubungan antara KLOLASDM ke KIN_O sebesar 97.76%, dan dari KIN_KAR ke KIN_O sebesar 87.04%, maka dapat dikatakan bahwa meskipun aspek pengelolaan SDM dan kinerja karyawan terbukti berkontribusi langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi, namun kontribusinya relatif kecil. Angka *error variance* memberikan arti bahwa masih ada faktor lain di luar aspek pengelolaan SDM dan kinerja karyawan yang justru dapat menjelaskan variabilitas dari kinerja organisasi. Faktor-faktor ini dispekulasikan adalah faktor produk itu sendiri, sistem produksi dan sistem pendukung lainnya seperti sistem distribusi, promosi dan sebagainya.

Hasil analisis yang dilandaskan pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kontribusi aspek pengelolaan SDM dan kinerja karyawan terhadap peningkatan kinerja organisasi kemungkinan akan relatif kecil pada industri manufaktur yang telah menggunakan teknologi dan sistem produksi yang canggih dan berkelas dunia. Penelitian ini mungkin akan berbeda hasilnya bila industri yang dijadikan obyek studi adalah industri dengan sumber daya manusia sebagai faktor produksi utamanya.

6. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan pada seluruh rangkaian pemaparan di atas, kesimpulan yang dapat diambil adalah: bahwa dalam industri otomotif Indonesia, aspek pengelolaan SDM terbukti mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi, meskipun kontribusinya secara langsung tidak terlalu besar. Hal ini menunjukkan bahwa ada variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh yang lebih kuat dalam menentukan kinerja organisasi di industri otomotif. Namun demikian, kontribusi aspek pengelolaan SDM terhadap peningkatan kinerja organisasi akan menjadi lebih besar apabila dilakukan melalui peningkatan kinerja karyawan.

Secara realistis harus disadari bahwa yang menjadi obyek penelitian dalam studi ini adalah industri otomotif, yaitu industri manufaktur yang telah memiliki sistem produksi, teknologi dan prosedur standar operasi berkelas dunia. Sehingga kontribusi aspek pengelolaan SDM dalam mempengaruhi secara langsung kinerja organisasi memang tidak dapat diharapkan terlalu tinggi. Model penelitian yang diujikan dalam penelitian ini mungkin hasilnya akan menjadi berbeda bila dilakukan di industri yang mengandalkan SDM sebagai faktor produksi utamanya.

Meskipun hasil dari penelitian ini mendukung hipotesis yang mengkonfirmasi pengaruh aspek pengelolaan SDM terhadap kinerja organisasi, penelitian ini harus diakui memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut:

- 1) Tidak dimasukkannya faktor sistem produksi dan faktor non-SDM lainnya sebagai variabel yang diprediksi menjadi kunci sukses utama kinerja organisasi di industri otomotif, sehingga model kurang lengkap untuk menggambarkan seberapa besar kontribusi aspek sistem produksi (dan teknologi) dan seberapa besar kontribusi aspek pengelolaan SDM;
- 2) Penelitian ini hanya melibatkan dua perusahaan otomotif, di mana penentuannya tidak berdasarkan pada *simple random sampling*, sehingga hasil penelitiannya tidak dapat digeneralisir ke dalam populasi yang lebih luas;
- 3) Dua perusahaan otomotif yang menjadi responden penelitian ini berasal dari Jepang, sedangkan perusahaan-perusahaan otomotif lainnya yang beroperasi di Indonesia induk perusahaannya banyak yang berasal dari berbagai macam negara lain seperti: AS, Jerman, Inggris, Perancis, Italia, Korea Selatan, China, India dan Malaysia, sehingga hasil penelitian ini belum menggambarkan keberagaman industri otomotif Indonesia yang sesungguhnya.

Meskipun demikian, di balik kekurangan tersebut, hasil penelitian ini sangat menarik dan dapat mengisi celah kekosongan dalam literatur Indonesia mengenai hubungan antara pengelolaan SDM dan kinerja organisasi di industri otomotif di Indonesia. Secara khusus hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa seberapapun ketatnya pelaksanaan sistem yang diterapkan oleh perusahaan induk, tetap ada celah untuk penyesuaian-penyesuaian dengan kondisi dan budaya setempat. Terbukti dengan digunakannya instrumen-instrumen yang bersifat *best-practice* di Indonesia dan bukan mengambil secara utuh praktek-praktek nyata yang dimiliki perusahaan, hasil pengujian hubungan antar variabel tetap positif dan signifikan.

Di masa yang akan datang dapat disarankan agar para peneliti yang akan mengkaji kinerja industri otomotif di Indonesia sebaiknya: 1) menyusun suatu model yang melibatkan berbagai aspek yang diprediksi sebagai aspek yang menentukan keberhasilan organisasi, sehingga akan dapat diketahui seberapa besar kontribusi masing-masing aspek tersebut; 2) menyusun instrumen penelitian yang khas industri otomotif sehingga dapat diharapkan signifikansi hasil yang lebih baik lagi; 3) melakukan komparasi dengan menguji model yang sama pada industri yang berbeda, misalnya dengan mengkontraskan aspek pengelolaan SDM pada industri yang *human capital intensive* dengan yang *technology-intensive*, sehingga dapat dikaji dugaan awal bahwa peran pengelolaan SDM dalam meningkatkan kinerja organisasi akan lebih kecil di industri yang bersifat *technology-intensive* dibandingkan dengan yang di industri *human capital intensive*.

Daftar Pustaka

- Anonymous. (1995). High Performance in the Auto Industry. *T + D*. 49 (6): 36.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance* (10): 99–109.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We be Going? *International Journal of Management Reviews* 2 (2): 183-203.
- Chen, L.H., Liaw, S.Y. and Lee, T.Z. (2003). Using and HRM Patternt Approach to Examine the Productivity of Manufacturing Firms - an Empirical Study. *International Journal of Manpower* 24. Bradford: 299-321.
- DDI. (2008). *White Paper: Driving Employee Engagement*. Development Dimensions International Inc. Available at <http://www.ddiworld.com>.
- Delaney, J.T. and Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal* 39: 949-969.
- Dunia Industri. (2012). 13 Perusahaan Otomotif Kuasai Aset Rp 18,9 Triliun. Rabu, 18 Juli 2012. Available at <http://duniaindustri.com/berita-industri-otomotif-indonesia/> [accessed 20 Desember 2012].
- Dutch, M.A.(2004). *Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Best Practices*. [Dissertation]. United States–Texas: University of Houston.
- Ferguson, K.L. (2006). *Human Resource Management Systems and Firm Performance*. [Dissertation]. United States – Kentucky: University of Louisville.
- FHCI. (2007). *Excellent People: Excellent Business. Pemikiran Strategik mengenai Human Capital Indonesia*. Forum Human Capital Indonesia. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hartog, D.N.D. and Verburg, R.M. (2004). High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness. *Human Resource Management Journal* 14 (1): 55-78.
- Karmilawati, N.I. (2009). *Keterikatan Karyawan sebagai Mediasi Budaya Organisasi dan Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Karyawan: Studi Empirik di BUMN – Industri Pertambangan Mineral Indonesia*. [Dissertation]. Program Doktor Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen Bisnis. Bandung: Unpad.
- Karri, R.V.N. (2001). *Strategic Flexibility and Firm Performance*. [Dissertation]. United States – Washington: Washington State University.

- Industri Otomotif Indonesia Berkembang Signifikan. KompasOtomotif.com. Kamis, 29 November 2012. Available at <http://www.m.kompas.com/otomotif/read/2012/11/29/5602/Industri.Otomotif.Indonesia.Berke.mbang> [accessed 29 November 2012].
- MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in The World Automotive Industry. *Industrial & Labour Relations Review* 48 (2) (Jan 1995): 197-221.
- Makhijani, N., Rajendran, K., and Creelman, J. (2009). *Managing Human Capital in Indonesia. Best Practices in Aligning People with Strategic Goals*. Banten-Tangerang: Azkia Publisher.
- Martin-Chua, E. (2009). *Maximizing Human Capital in Asia: From the Inside Out*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Mathew, J. (2007). The Relationship of Organisational Culture with Productivity and Quality. A study of Indian software organisations. *Employee Relations* 29 (6): 677-695.
- McConnell, C.R. (2004). *Managing the Health Care Professional*. Canada: Jones & Bartlett Publishers.
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A. and Morrow, T. (2007). *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues*. Harlow – England: Financial Times - Prentice Hall.
- Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F. and Steyer, R. (2003). (Why) Should We Use SEM? Pros and Cons of Structural Equation Modeling. *Methods of Psychological Research Online* 8 (2): 1-22. Department of Psychology. University of Koblenz-Landau. <http://www.mpr-online.de> [accessed 28 Desember 2012].
- Neal, A., West, M.A. and Patterson, M.G. (2004). Do Organizational Climate and Strategic Orientation Moderate the Relationship Between Human Resource Management Practices and Productivity? CEP Discussion Paper No. 624. London School of Economic: Centre for Economic Performance.
- Nissan-shatai. (2011). The Nissan Way-Power from Within. Available at <http://www.nissan-shatai.co.jp/new/eng01/technology/flexible.htm> [accessed 20 Desember 2012].
- Noble, D.S. (2001). *Human Resource Management Strategy: The Dual Pursuit of Employee Involvement and Workforce Adaptability*. [Dissertation]. United States – Michigan: Wayne State University.
- Noe, RA, Hollenbeck, JR, Gerhart, B and Wright, PM. (2005). *Gaining Competitive Advantage*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Pardo, I.P.G. and Moreno, M.D.F. (2009). Looking Into the Black-Box: Analysis of the Effectiveness of Human Resources Strategy. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* 27: 31-56.
- Pinar, M. and Girard, T. (2008). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms. *S.A.M. Advanced Management Journal* 72 (1). Winter 2008: 29-45.
- PortalHR.com. (2010). *Best Practice Basic Human Resource Management (Batch 6) (With CD Application)*. Two Days Workshop, Selasa-Rabu, 20-21 April 2010, Hotel Bumikarsa Bidakara, Pancoran. Jakarta: Corporate Human Resource Management.
- PortalHR.com. (2011). *The 4th Human Capital National Conference 2011*. Boosting Business Performance through Increasing Human Capital Value. 29 – 30 November 2011. Available at <http://www.portalhr.com/events/the-4th-human-capital-national-conference-2011/>.
- PMSM Indonesia. (2011). *Konferensi Nasional SDM 2011 Call for Papers*. Available at <http://www.pmsm-indonesia.com/?p=197> [accessed 22 November 2012].

- PPM Manajemen. (2012). *Employee Opinion Survey Questionnaire*. PPM Manajemen. Jakarta: Management Research Division.
- Prabowo, I. (2012). Industri Otomotif Indonesia Kuasai Asia Tenggara. September 22, 2012. Available at <http://www.dapurpacu.com/industri-otomotif-indonesia-kuasai-asia-tenggara/> [accessed 20 Desember 2012].
- Ruky, A.S. (2008). Tantangan dan Peluang bagi Para Tenaga Profesional bidang Sumber Daya Manusia dalam Era Persaingan Bebas dan Bagaimana Menyikapinya, dalam Soetjipto BW. Ed. 2008. *HR Excellence 2007*. Kisah Sukses Para Kampiun SDM. Jakarta: Salemba Empat.
- Saruta, M. (2006). Toyota Production Systems: The 'Toyota Way' and Labour-Management Relations. *Asian Business & Management* 5 (4) (Dec 2006): 487-505.
- Singh, K. (2003). Strategic HR Orientation and Firm Performance in India. *International Journal of Human Resource Management* 14 (4). Juni 2003: 530-543.
- Sridharan, B., Deng, H., Kirk, J. and Corbitt, B. (2010). Structural Equation Modelling for Evaluating the User Perceptions of E-Learning Effectiveness in Higher Education. *18th European Conference on Information Systems*: 1-13.
- Takeuchi, R. (2003). *How Do We Get There from Here? Understanding the Black Box in Strategic HRM Research from Resource-Based and Social Exchange Perspectives*. [Dissertation]. United States–Maryland: University of Maryland College Park.
- Tnetland. (2012). Better Operations. Thoughts on Continuous Improvement: from TPS to XPS. Nissan Production Way: A better alternative to TPS? 30 Agustus 2012. Available at <http://better-operations.com/2012/08/30/nissan-production-way-a-better-alternative-to-tps/>.
- Tsai, C.J. (2006). High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study of Taiwan's Semiconductor Design Firms. *International Journal of Human Resource Management* 17 (9): 1512–1530.
- Walker, D.C. (2001). *Exploring the Human Capital Contribution to Productivity, Profitability and the Market Evaluation of the Firm*. [Dissertation]. United States–Saint Louis, Missouri: Webster University School of Business and Technology.
- Wijanto, S.H. (2008). *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8. Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Winfield, I. (1994). Toyota UK Ltd: Model HRM practices? *Employee Relations* 16 (1): 41-56.
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspective for Human Resource Management. *Journal of Management* 18 (2): 295-320.
- Yamane, T. (1967). *Elementary Sampling Theory*. New York: Prentice Hall.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. Jr., and Lepak, D.P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal* 39: 836-866.
- Zacharatos, A., Hershcovis, M.S., Turner, N., and Barling, J. (2007). Human Resource Management in The North American Automotive Industry: A Meta-Analytic Review. *Personnel Review* 36 (2): 231-254.