

Pengaruh Rintangan-rintangan Potensial Operasional Program Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja dan Loyalitas Pegawai Di Lingkungan Pemda Kabupaten Ciamis.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah : 1. terdapat perbedaan persepsi tentang sejumlah rintangan terhadap efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia antara manajemen puncak, manajemen menengah dan pegawai bawahan; 2. rintangan-rintangan yang potensial berpengaruh terhadap keefektifan operasional Manajemen Sumber Daya Manusia seperti yang dipersepsikan oleh manajer dan pegawai bawahan; 3. terdapat hubungan positif dan signifikan antara Efektivitas Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kepuasan kerja; 4. terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara efektivitas operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan loyalitas pegawai; 5. terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara rintangan-rintangan potensial Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kepuasan kerja pegawai; 6. terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas pegawai

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan korelasional yaitu memberikan gambaran atau deskripsi tentang keadaan variabel yang diamati dengan melalui perhitungan serta pengujian data untuk mencari hubungan antara variabel

Sedangkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: Nilai $F = 0,108$ dengan sign atau $p = 0,955$. Karena $p > 0,05$ maka H_0 gagal ditolak. Artinya Tidak terdapat perbedaan persepsi tentang sejumlah rintangan terhadap efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia antara manajemen puncak, manajemen menengah dan pegawai bawahan.

Nilai $r = 0,335$ dengan $r^2 = 0,1122$ dengan probabilitas $0,003$. Karena nilai $p < 0,05$ maka H_0 tolak. Rintangan-rintangan yang potensial berpengaruh terhadap keefektifan operasional Manajemen Sumber Daya Manusia seperti yang dipersepsikan oleh manajer dan pegawai bawahan. Sedangkan besarnya pengaruh rintangan-rintangan yang potensial terhadap keefektifan operasional Manajemen Sumber Daya Manusia adalah $11,22\%$, sisanya dipengaruhi variable lain.; Nilai $r = 0,251$, $p = 0,031$, Karena $p < 0,05$ maka H_0 ditolak. Kesimpulannya: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara efektivitas operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Kepuasan kerja pegawai dengan derajat hubungan rendah.; Nilai $r = 0,274$ dengan $p = 0,018$. Karena $p < 0,05$ maka H_0 ditolak. Kesimpulannya: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Efektivitas Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Loyalitas pegawai dengan derajat hubungan rendah; Nilai $r = 0,238$ dengan $p = 0,041$. karena $p < 0,05$ maka H_0 ditolak. Kesimpulannya: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara rintangan-rintangan potensial Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kepuasan kerja pegawai dengan derajat hubungan rendah; Nilai $r = 0,685$ dengan probabilitas = $0,000$. Karena $p < 0,05$, maka H_0 tolak. Jadi Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas pegawai dengan derajat hubungan kuat.

Kata Kunci : Sumberdaya Manusia, Persepsi, Atasan-Bawahan, Kepuasan Kerja.

I. PENDAHULUAN

1. Latar belakang penelitian

Secara khusus di dalam organisasi pemerintahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, merupakan hal yang sangat penting dalam kerangka menangani berbagai permasalahan yang diakibatkan oleh adanya perubahan-perubahan yang sangat mendasar tersebut. Dalam kaitannya dengan Sumber Daya manusia dalam suatu organisasi, maka di dalamnya secara manajerial terdapat empat komponen yaitu manajemen puncak, manajemen menengah, manajemen bawah dan pegawai. Berkaitan dengan hal tersebut maka sangatlah penting adanya suatu program yang mengatur perihal sumber daya manusianya melalui mekanisme Manajemen Sumber Daya Manusia.

Untuk mencapai sasaran organisasi dalam kerangka kerja dan penanganan berbagai permasalahan organisasi tentu saja perihal pelaksanaan operasional program Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi sangat penting dan menjadi prioritas pertama. Untuk hal

tersebut sejak awal sangat penting untuk dikaji dalam suatu studi yang mendasar tentang hal tersebut, seperti yang disarankan oleh Kane dan Crawford (1999) yang menyatakan bahwa:

Most studies of Human Resource Management have tended to focus only on the views of HR staff on particular aspects of Human Resource Management, usually within a single country or industry sector, and have done little to identify any problems or barriers that may exist to the implementation of Human Resource Management. Many of the problems or barriers that may exist to the definitional issues that have plagued Human Resource Management.

Maksud dari kutipan di atas adalah kebanyakan tentang studi Manajemen Sumber Daya Manusia cenderung memfokuskan hanya pada pandangan-pandangan dari staf Manajemen Sumber Daya Manusia pada aspek-aspek tertentu Manajemen Sumber Daya Manusia, yang biasanya dilakukan pada satu wilayah negara atau sektor industri, dan melakukan sedikit identifikasi terhadap beberapa permasalahan atau rintangan-rintangan yang ada yang dapat menghambat pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia. Lagi pula banyak yang gagal dalam menentukan masalah-masalah teoritis dan definisional yang akhirnya dapat mengganggu Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam hal ini ditekankan tentang pentingnya suatu pendekatan yang strategis terhadap pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia untuk melakukan perubahan-perubahan seperti yang disarankan melalui laporan Karvin (Fisher and Dowling, 1999; Edwards, dkk 1997). Meskipun demikian, para penulis yang sama ini menyatakan bahwa perkembangan yang berhubungan dengan pelaksanaan pendekatan yang strategis terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia tampaknya masih lambat, seperti halnya dinyatakan Haynes dan Fryer, (1999) bahwa perubahan Manajemen Sumber Daya manusia perkembangannya masih lambat.

Selain itu, dalam hal yang sama perhatian terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan sebuah organisasi, komitmen, budaya organisasi, kepuasan pegawai, loyalitas pegawai, dan kinerja masih merupakan hal yang belum menjadi pusat perhatian dan prioritas dalam mengembangkan kemampuan suatu organisasi.

2. Identifikasi dan rumusan masalah

Adanya keterbatasan dan rintangan-rintangan kemampuan organisasi dalam mengembangkan Manajemen Sumber Daya Manusia sehingga kurang peka terhadap perkembangan dan persaingan, masih terdapat perbedaan persepsi tentang sejumlah rintangan terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia diantara manajemen puncak, manajemen menengah dan pegawai bawahan, masih dipertanyakannya tentang *commitment*, budaya organisasi, sehingga mempengaruhi keefektipan dalam operasional Manajemen Sumber Daya Manusia juga terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja pegawai serta tingkat loyalitas pegawai yang pada akhirnya akan berkaitan pula dengan kinerja para pegawai. Sehingga dari pokok masalah yang diidentifikasi tersebut, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat perbedaan persepsi tentang sejumlah rintangan terhadap efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia antara manajemen puncak, manajemen menengah dan pegawai bawahan ?
2. Apakah rintangan-rintangan yang potensial berpengaruh terhadap keefektipan operasional Manajemen Sumber Daya Manusia seperti yang dipersepsikan oleh manajer dan pegawai bawahan ?
3. Apakah terdapat hubungan antara Efektivitas operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Kepuasan kerja pegawai ?

4. Apakah terdapat hubungan antara Efektivitas Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Loyalitas pegawai ?
5. Apakah terdapat hubungan antara rintangan-rintangan potensial Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kepuasan kerja pegawai ?
6. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas pegawai ?

3. Tujuan penelitian

Yang menjadi tujuan di dalam penelitian ini adalah:

1. untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan persepsi tentang sejumlah rintangan terhadap efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia antara manajemen puncak, manajemen menengah dan pegawai bawahan.
2. untuk mengetahui apakah rintangan-rintangan yang potensial berpengaruh terhadap keefektifan operasional Manajemen Sumber Daya Manusia seperti yang dipersepsikan oleh manajer dan pegawai bawahan.
3. untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara Efektivitas Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kepuasan kerja
4. untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara efektivitas operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan loyalitas pegawai
5. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara rintangan-rintangan potensial Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kepuasan kerja pegawai
6. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas pegawai

4. Manfaat penelitian

- a. Manfaat teoritis, diharapkan dapat memberi kontribusi dalam pengembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Manfaat Praktis, diharapkan dapat memberikan masukan yang signifikan kepada pelaku organisasi dalam menjalankan / mengimplementasikan operasionalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif.
- c. Manfaat untuk peneliti lain adalah dapat dijadikan sebagai penelitian dasar dalam membangun sebuah konsep tentang rintangan-rintangan operasional Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif.

5. Kerangka pemikiran

Legge (1995a, 1995b) menyatakan bahwa dalam pendekatan yang lunak Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif dianggap penting dalam membantu mengembangkan motivasi pegawai, komitmennya dan pengembangannya. Seperti halnya dinyatakan oleh Deal dan Kennedy (1982); Peters dan Waterman (1982) bahwa: *that organizational culture could exert a considerable influence in organizations, particularly in areas such as performance and commitment*. Budaya organisasi bisa menimbulkan pertimbangan pengaruh pada organisasi, faktanya dalam bidang seperti kinerja dan komitmen.

Sebenarnya, pentingnya suatu budaya organisasi dalam organisasi telah sering dibicarakan oleh beberapa penulis (Alvesson and Berg, 1992; Brown, 1995; Kotler and Heskett 1992; Hofstede et al., 1990; Sackman, 1991; Schneider, 1990; Trice and Beyer, 1993), di mana salah satu studi mengenai hal tersebut di atas dilakukan oleh Lahiry (1994) dikatakan:

This showed only a weak association between organizational culture and commitment. However, the results of this study remained inconclusive. It revealed a weak link

between passive/defensive culture and continuous commitment which is contrary to the popular assumption.

Hal itu menunjukkan bahwa hanya ada hubungan yang lemah antara budaya organisasi dan komitmen. Bagaimanapun juga, hasil dari studi belum bisa disimpulkan. Hal tersebut juga membuktikan bahwa ada hubungan yang lemah antara budaya pasif/defensif dan komitmen terus menerus yang merupakan kebaikan dari asumsi umum.

Selanjutnya Legge (1995a:35; 1995b:66-67) telah mengusulkan bahwa dalam pendekatan “lunak”, efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia dipandang perlu untuk memfokuskan pada pengembangan motivasi pegawai, komitmen dan pengembangan. Hal ini merupakan suatu pendekatan yang menerangkan tentang pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk tujuan-tujuan bisnis, sambil menggambarkan upaya-upaya pihak manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang menekankan pada pengembangan pegawai melalui beberapa kegiatan seperti training, partisipasi dan komunikasi, dan pentingnya memiliki sifat inovatif, fleksibel, pegawai yang bertanggung jawab dan yang berguna (Beer et. al., 1984a; 1984b; Boxall, 1996; Guest, 1989; 1991;1992; Noon, 1992; Walton, 1985).

Prakiraan perihal faktor-faktor yang menjadi rintangan dalam operasional Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Kane and Crawford (1999) ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian. Pertama yang berkenaan dengan luasnya jaringan manajemen puncak yang memiliki prioritas rendah dan pandangan jangka pendek pada masalah-masalah MSDM sambil memperhatikan masalah-masalah lain seperti kekuasaan dan daya kendalinya. Keadaan tersebut akan diperburuk lagi oleh kekuatan dan status MSDM yang rendah pada tingkat senior executive (Gennard dan Kelly, 1995; Grant dan Oswick, 1998; Kane, 1996; Torrington, 1989). Selanjutnya, komitmen para senior manajemen terhadap MSDM sangat penting terhadap pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif (Fowler, 1987; Kane, 1996; Purcell, 1994), namun seringkali tidak secepat seperti yang diharapkan. Sebenarnya, para penulis seperti Dyer dan Holder (1988, halaman 37), sejauh ini telah menyatakan bahwa para manajemen puncak mungkin bisa sebagai pendorong yang kuat dan memiliki inisiatif untuk melaksanakan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Rintangan kedua terhadap efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan seberapa luas para praktisi atau pelaksanan Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam melaksanakan program Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam organisasi-organisasinya. Sejumlah komentator telah menyarankan hal-hal tentang kemampuan beberapa staff Manajemen Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan peranan-peranan yang lebih proaktif seperti yang diuraikan diatas (Collins, 1985; Dyer dan Holder, 1988; Miller, 1991; Moore dan Jennings, 1993; O’Neill, 1985; Schuler, 1990).

Rintangan ketiga terhadap efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia yang terjadi sebagai akibat dari kurangnya pengetahuan tentang pengaruh jangka panjang program dan upaya-upaya menunjukkan efektifitas MSDM (Fernie dan Metcalf, 1995; Guest dan Peccei, 1994; Huselid, 1998; Legge, 1995b; Storey, 1995). Sebagai akibatnya, beberapa anggota dari suatu organisasi mungkin merasa skeptis terhadap penilaian inisiatif utama MSDM. Rasa skeptis tersebut juga dirasakan oleh baik manajemen senior atau pertengahan atau *middle*. Mereka tidak dapat melihat hasil-hasil yang berwujud atau *tangibles* dan pelaksanaan kerja yang positif yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga komitmen mereka terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi berkurang atau dalam beberapa hal mudah gagal dalam mewujudkannya. Karena mereka bertanggung-jawab terhadap pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia secara sungguh-sungguh, maka

kurangnya tanggung-jawab mereka mengakibatkan Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi tidak efektif.

Berkaitan dengan kepuasan, Menurut Savery (1996) *There has been an emphasis on money, by managers, as a motivator for workers since the work of Taylor in the late 1800s and early 1900s, which indicated that money was a major factor in motivating people to increase their productivity.* Terdapat suatu anggapan, bagi para manajer, bahwa uang adalah sebagai motivator bagi para pekerja karena seperti dalam karya tulis **Taylor** (1947) pada akhir tahun 1800-an dan awal 1900-an, yang menunjukkan bahwa uang merupakan faktor utama dalam memotivasi orang dalam meningkatkan produktifitasnya.

Dari hal di atas meskipun terdapat sedikit bukti empiris, namun para manajer tetap memanfaatkan uang sebagai motivator bagi para pekerjanya dan, motivator tersebut untuk meningkatkan produktifitas para pekerja

Selanjutnya Savery (1996) menyatakan bahwa:

Thus, a large number of managers have, over the years, concerned themselves with the importance of pay as a job satisfier and/or alternatively as a dissatisfier for an individual. It is interesting to note that, from the fairly large amount of research on the importance of pay, it has been found to be ranked the third or fourth most important factor.

Hal di atas menunjukkan sebagian besar para manajer, selama beberapa tahun, menekankan pentingnya upah atau pembayaran gaji sebagai alat pemuas pekerjaan atau *job satisfier* dan atau terkadang bisa saja sebagai alat yang tidak memuaskan atau *dissatisfier* bagi tiap-tiap individu. Hal ini penting untuk diingat bahwa, dari sejumlah besar penelitian tentang pentingnya pembayaran gaji, diketahui bahwa pembayaran gaji digolongkan sebagai faktor terpenting keempat atau ketiga. Namun demikian, beberapa studi di Inggris antara tahun 1976 dan 1985 menunjukkan bahwa kebanyakan orang, bilamana diminta memilih beberapa daftar pilihan atau *options* yang paling penting dalam pekerjaan, ternyata menggolongkan pembayaran gaji sebagai urutan yang keempat pada tahun 1976 dan urutan pertama pada tahun 1985 (Bacon: 1995. 13].

Herzberg dan teman-temannya (1966) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor sebagai alat pemuas atau *satisfier* dan beberapa item seperti kebijakan perusahaan atau *company policy*, pengawasan atau *supervision*, hubungan antar-pribadi atau *interpersonal relationships*, kondisi pekerjaan atau *working condition status* dan rasa keamanan atau *security* merupakan faktor penting dimana bila hal-hal tersebut tidak dapat terpenuhi sesuai dengan standarnya, maka akan mengakibatkan adanya ketidak-puasan. **Herzberg** [7] menyatakan bahwa banyak orang yang menganggap faktor-faktor intrinsik merupakan sebagai motivator, dan faktor-faktor ekstrinsik lebih merupakan sebagai unsur higienis atau *hygiene elements* dalam pekerjaan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa faktor intrinsik dapat digolongkan sebagai pengaruh-pengaruh yang sangat penting pada kepuasan kerja sementara komponen-komponen ekstrinsik digolongkan, oleh para pekerja, sebagai faktor yang tingkat kepentingannya rendah.

Peneliti lainnya Locke, (1976: 1328) menyatakan bahwa, dari tinjauan komprehensif pada beberapa studi empiris pada kepuasan kerja, terdapat tujuh kondisi kerja yang secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja. Kondisi-kondisi tersebut adalah :

- (1) *mentally challenging work with which the individual can cope successfully;*
- (2) *personal interest in the work itself;*
- (3) *work which is not too tiring physically;*
- (4) *rewards for performance in line with personal aspirations that are just and understood;*

- (5) *working conditions which are compatible with the individual's physical needs and work goals;*
- (6) *high self-esteem on the part of the employee;*
- (7) *help in attaining interesting work, pay and promotions and in minimizing role conflict and ambiguity.*

(1) setiap individu dapat mengatasi tantangan kerjanya berhasil secara mental; (2) perhatian pribadi terhadap pekerjaan itu sendiri; (3) pekerjaan yang tidak terlalu melelahkan secara fisik; (4) penghargaan atas prestasi kerja yang sesuai dengan aspirasi pribadinya yang adil dan dimengerti; (5) kondisi kerja yang sesuai dengan kebutuhan fisik individu dan tujuan kerja; (6) rasa harga diri yang tinggi pada setiap pegawai; (7) membantu meningkatkan kondisi kerja yang menarik, pembayaran gaji dan promosi dan mengurangi konflik serta ambiguitas;

Kepuasan menurut Schermerhorn, James G. Hunt and Richard Osborn (1994 : 52) adalah: *“Job satisfaction feels positively or negatively about the various facets the job tasks, the work setting and relationship with co-workers”*. Maksudnya kepuasan kerja adalah tingkat perasaan secara positif maupun negatif dari seorang karyawan mengenai berbagai segi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya.

Menurut Stephen P. Robbins (1996 : 26) kepuasan sebagai *“ Suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima”*.

William B. Werther Jr dan Keith Davis (1985 ; 410) *“Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees views their work”*

Sedangkan dalam hal loyalitas pegawai didefinisikan oleh Griffin (1995 : 4) sebagai: *non random purchase expressed over time by some decision making unit* . Maksudnya adalah lebih ditujukan kepada suatu perilaku, yang ditunjukkan dengan pembelian rutin, didasarkan pada unit pengambilan keputusan.

Menurut Jones dan Sasser (1995) *Customer loyalty is a prime determinant of long-term financial performance of firms*. Kesetiaan pelanggan merupakan faktor penting pada pengelolaan keuangan perusahaan jangka panjang. Hal ini tepat sekali bagi perusahaan bidang pelayanan, dimana (Reichheld dan Sasser, 1990; Reichheld. 1996 (McDougall, and Levenque (2000) *increased loyalty can substantially increase profits*. Kesetiaan yang meningkat dapat meningkatkan profit secara substansial. Dan Woodruff., (1997) *Service firms focus achieving customer satisfaction and loyalty by delivering superior value, an underlying source of competitive advantage*. Perusahaan bidang pelayanan selalu menekankan pada pencapaian kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan yang dapat menghasilkan manfaat dan merupakan sumber utama keuntungan yang kompetitif. Dipertegas oleh McDougall, and Levenque (2000) *For service firms the challenge is identifying the critical factors that determinant customer satisfaction and loyalty*. Tantangan pada perusahaan bidang pelayanan adalah bagaimana cara mengetahui faktor-faktor yang dapat menentukan kebiasaan dan loyalitas konsumen. Memberikan kualitas pelayanan yang baik dan konsisten memerlukan manajemen yang baik dalam memahami cara-cara yang dilakukan konsumen

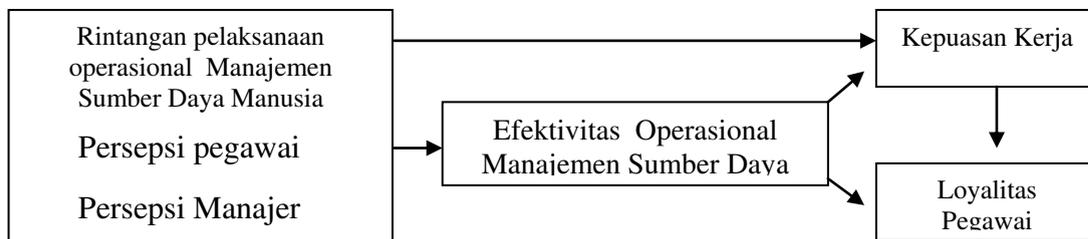
Pegawai yang memperoleh kepuasan di tempat kerjanya merupakan modal dasar bagi organisasi dalam membentuk loyalitas pegawai. Pegawai yang loyal adalah aset yang paling berharga bagi organisasi dalam meningkatkan manfaat bagi organisasi. Griffin (1995 : 4) mengatakan bahwa : *“Loyalty is based on behaviour and defined as non random purchase expressed over time by some decision making unit”*.

Kemudian Griffin juga mengungkapkan (1995 : 18) :

“ A first-time buyer goes through five steps : First, a customer becomes aware of a product and second, makes initial purchase. Next, the buyer moves through two attitude formation phases, one called “postpurchase evaluation “and the other termed “decision to purchase”. If the decision to repurchase is “yes”, the fifth step, repurchase, ultimately follows”.

Dari dua ungkapan di atas, dapat terlihat bahwa loyalitas lebih mengarah pada perilaku yang ditunjukkan dengan pembelian rutin yang didasarkan pada unit pengambilan keputusan. Karakteristik pembeli yang loyal antara lain adalah melakukan pembelian (jasa) yang berulang-ulang, hanya membeli produk (jasa) dari perusahaan tersebut, menolak produk (jasa) lain, dan menunjukkan kekebalan (tidak terpengaruh) oleh daya tarik produk (jasa) sejenis dari perusahaan pesaing. Dalam hal organisasi jasa (non profit) , maka pembelian berulang-ulang diidentikkan dengan berkerja secara terus menerus dengan sangat sedikit melakukan kemangkiran, sedangkan tidak terpengaruh oleh produk (jasa) lain adalah diidentikkan tidak terpengaruh dan tergoda oleh keinginan untuk bekerja ditempat lain.

Gambar 1 : Model Paradigma Penelitian



Dari uraian secara teoritis di atas dan digambarkan dalam sebuah paradigma penelitian secara operasional dan fungsional terlihat keterkaitan antar variabel penelitian, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yang bersifat tentative dalam bentuk hipotesis di bawah ini.

Hipotesis 1. Terdapat perbedaan persepsi tentang sejumlah rintangan terhadap efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia antara manajemen puncak, manajemen menengah dan pegawai bawahan.

Hipotesis 2: Rintangan-rintangan yang potensial berpengaruh terhadap keefektipan operasional Manajemen Sumber Daya Manusia seperti yang dipersepsikan oleh manajer dan pegawai bawahan.

Hipotesis 3: Terdapat hubungan antara Efektivitas operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Kepuasan kerja pegawai.

Hipotesis 4: Terdapat hubungan antara Efektivitas Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Loyalitas pegawai

Hipotesis 5 : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara rintangan-rintangan potensial Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kepuasan kerja pegawai

Hipotesis 6: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas pegawai

II METODE PENELITIAN

3. Cara menentukan sampel

3.1 Populasi dan Sampel

3.1.1 Populasi

Tabel 1 Populasi

No	Dinas
----	-------

1 Pendidikan

- 2 Kesehatan
- 3 Kelautan
- 4 Pertambangan
- 5 Pertanian
- 6 Keuangan
- 7 Kebersihan
- 8 Pasar
- 9 Kependudukan&KB
- 10 Perdagangan
- 11 Perhubungan
- 12 Pendapatan Daerah
- 13 Pariwisata
- 14 Informatika
- 15 Setda
- 16 Sekretariat DPRD

Sumber Data : SP3 dan SP2RS tahun 2003-2005

3.1.2 Teknik Pengambilan Sampel

Berdasarkan karakteristik populasi di atas maka untuk mengambil sampel penelitian digunakan *Two Stage Cluster Sampling* dengan tahap-tahap sebagai berikut:

- (1) dari 16 *psu*, maka secara random dipilih *psu* sebagai sampel dengan menggunakan $\text{fraction} = 25\%$. Dan jumlah *psu* dalam sampel pertama dicari dengan rumus : $f = m/M$ atau $m = f.m$ (Natzir :1988 :374)
 dengan $f = 0,25$ dan $M = 16$, maka $m = f.M$
 $m = 0,25 \times 16$
 $= 4 \text{ psu}$

Jadi jumlah *psu* dalam sampling pertama adalah 4 *psu*

- (2) Langkah selanjutnya adalah menarik 4 *psu* dari 16 *psu*, dan keempat *psu* tersebut adalah sebagai anggota sampel tahap pertama.*psu* yang terpilih adalah seperti pada tabel berikut:

Tabel 2 Sampel Tahap Pertama

No	Dinas
1	Pendidikan
2	Pertanian
3	Kesehatan
4	Perdagangan

- (3) Pada tahap ini ditarik lagi sampel tahap kedua secara random dan berimbang. Namun pertama kali untuk menentukan besarnya sampel yang akan diambil secara random digunakan rumus Slovin (1960), karena jumlah sampel sudah diketahui yaitu sebesar 137.990 Penduduk. Rumus ini dikutip Sevilla (1994) dan dikemukakan lagi oleh Husen Umar (1997 : 74-75) sebagai berikut:

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

Di mana :

N = besarnya ukuran Populasi

n = besarnya ukuran sampel

e = error dalam pengambilan sampel yang dapat ditolelir.

Dari rumus di atas, maka didapat :

$$n = \frac{137.990}{1 + 137.990 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{137.990}{1 + 137.990 (0.01)}$$

$$n = \frac{137.990}{1380,900} = 99,93 \text{ dibulatkan menjadi } 100 \text{ Pegawai}$$

dengan demikian sampel fraction ditentukan untuk $f_2 = 100/137.990 \times 100 = 0,000725\%$.

Untuk langkah selanjutnya adalah dari besarnya sampel 100 Penduduk maka ditentukan besarnya secara berimbang dari psu-psu yang terpilih pada tahap pertama, yaitu:

Tabel 3 Besarnya Sampel

No	Nama Dinas	f2	Jumlah Pegawai	Jumlah sampel
n1	Pendidikan	0,000725%	25.301	18
n2	Pertanian	0,000725%	45.426	33
n3	Kesehatan	0,000725%	35.694	26
n4	Perdagangan	0,000725%	31.569	23
			137.990	100

Untuk langkah selanjutnya dari n1, n2, n3, n4 pengambilan sampel dilakukan dengan cara random.

4. Teknik Pengumpulan data

Data dikumpulkan dengan dua cara, yaitu: untuk data primer didapatkan dari responden melalui kuesioner, sedangkan data awal dan daftar populasi penelitian adalah dari Lingkungan Pemda Kabupaten Ciamis yang dikumpulkan dengan dokumentasi.

IV HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Profil responden

Profil responden berdasarkan masing-masing variabel dapat dideskripsikan sbb: Profil responden yang paling banyak berada pada usia antara 41 th – 55 th sebesar 78,4%, usia antara 31 th – 40 th sebesar 12,2%, dan usia 56 th atau lebih hanya 9,5%, Responden yang berjenis kelamin laki-laki paling banyak yaitu 85,1% dan hanya 14,9% saja berjenis kelamin perempuan. Dari tingkat pendidikan responden adalah responden yang paling banyak adalah tamat SLA sebesar 68,9%, pendidikan SLP sebanyak 12,2%, dari Strata-1 10,8%, dan hanya sebesar 8,1% berpendidikan diploma. Sedangkan seluruh responden (100%) responden berstatus Pegawai Negeri Sipil, dan jika dilihat dari tingkatan golongan responden ternyata golongan III sebesar 44,6%, dari golongan II sebesar 33,8%, dan sebagian kecil yaitu 21,6% dari golongan IV. Untuk lamanya bekerja responden yaitu : sebesar 86,5 % responden yang lamanya bekerja antara 23 th atau lebih dan hanya 13,5% responden yang lamanya bekerja antara 17 th – 22 th hanya 13,5%, serta jika dilihat berdasarkan penyebaran dari jabatan

struktural, ternyata paling besar adalah responden yang hanya pegawai biasa sebesar 58,1%, manajemen bawah 17,6%, manajemen menengah 14,9%, dan manajemen atas sebesar 9,5%. Sedangkan dari tingkat pendapatan responden yang paling banyak adalah responden yang berpenghasilan antara 1 juta sampai 1,99 sebesar 59,5% dan yang berpenghasilan di bawah 1 juta sebesar 40,5%.

2. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis-1 didasarkan pada hasil pengujian Hipotesis nol yang disajikan pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4 ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.519	3	.173	.108	.955
Within Groups	112.276	70	1.604		
Total	112.796	73			

Untuk melihat perbedaan dari masing-masing jenjang jabatan structural yang meliputi Manajemen atas, manajemen menengah, manajemen bawah dan pegawai biasa dapat dilihat pada tabel 8 berikut:

Tabel 5 Multiple Comparisons

Dependent Variable: Rintangan

Tukey HSD

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I) Jabatan Struktural	(J) Jabatan Struktural				Lower Bound	Upper Bound
Manajemen Atas	Manajemen Menengah	-.1911	.6123	.989	-1.8027	1.4205
	Manajemen Bawah	-.3359	.5937	.942	-1.8986	1.2267
	Pegawai Biasa	-.2041	.5162	.979	-1.5626	1.1544
Manajemen Menengah	Manajemen Bawah	-.1449	.5188	.992	-1.5104	1.2207
	Pegawai Biasa	-1.2987E-02	.4279	1.000	-1.1392	1.1132
Manajemen Bawah	Pegawai Biasa	.1319	.4009	.988	-.9231	1.1869

Hipotesis 1.

Berdasarkan tabel 5 ANOVA didapatkan nilai $F = 0,108$ dengan sign atau $p = 0,955$. Karena $p > 0,05$ maka H_0 gagal ditolak. Artinya Tidak terdapat perbedaan persepsi tentang sejumlah rintangan terhadap efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia antara manajemen puncak, manajemen menengah dan pegawai bawahan.

Hal ini ditunjukkan pula oleh hasil perhitungan dari tabel 5 bahwa :

- antara Manajemen atas dengan manajemen Menengah Sig. $0,989 > 0,05$
- antara Manajemen atas dengan manajemen Manajemen Bawah Sig. $0,942 > 0,05$
- antara Manajemen atas dengan pegawai biasa sig. $0,979 > 0,05$
- antara Manajemen menengah dengan manajemen bawah sig. $0,992 > 0,05$
- antara Manajemen menengah dengan pegawai biasa sig. $1,000 > 0,05$
- antara Manajemen bawah dengan pegawai biasa sign $0,988 > 0,05$

Hasil pengujian hipotesis 2 sampai hipotesis 6 seperti yang digambarkan pada tabel 6 berikut :

Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis 2 s.d. Hipotesis 6

Hipotesis	r	r ²	P value	Kriteria	Kesimpulan
-----------	---	----------------	---------	----------	------------

Rintangan-rintangan yang potensial berpengaruh terhadap keefektipan operasional Manajemen Sumber Daya Manusia seperti yang dipersepsikan oleh manajer dan pegawai bawahan.	0,335	0.112225	0,003	p ≤ 0,05 Ho tolak p > 0,05 Ho gagal ditolak	Ho ditolak
Terdapat hubungan antara Efektivitas operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Kepuasan kerja pegawai	0,251		0,031		Ho ditolak
Terdapat hubungan antara Efektivitas Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Loyalitas pegawai	0,274		0,018		Ho ditolak
Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara rintangan-rintangan potensial Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kepuasan kerja pegawai	0,238		0,041		Ho ditolak
Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas pegawai	0,685		0,000		Ho ditolak

Hipotesis 2:

Berdasarkan tabel 6 didapatkan nilai $r = 0,335$ dengan $r^2 = 0,1122$ dengan probabilitas 0,003. Karena nilai $p < 0,05$ maka H_0 tolak, H_1 terima. Rintangan-rintangan yang potensial berpengaruh terhadap keefektipan operasional Manajemen Sumber Daya Manusia seperti yang dipersepsikan oleh manajer dan pegawai bawahan. Sedangkan besarnya pengaruh rintangan-rintangan yang potensial terhadap keefektipan operasional Manajemen Sumber Daya Manusia adalah $r^2 \times 100 = 11,22\%$

Hipotesis 3:

Berdasarkan tabel 6 didapatkan nilai $r = 0,251$, $p = 0,031$, Karena $p < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 terima. Kesimpulannya: Terdapat hubungan antara positif dan signifikan antara efektivitas operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Kepuasan kerja pegawai dengan derajat hubungan rendah.

Hipotesis 4:

Berdasarkan tabel 6 didapatkan nilai $r = 0,274$ dengan $p = 0,018$. Karena $p < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 terima. Kesimpulannya: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Efektivitas Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Loyalitas pegawai dengan derajat hubungan rendah

Hipotesis 5 :

Berdasarkan tabel 6 didapatkan nilai $r = 0,238$ dengan $p = 0,041$. karena $p < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 terima. Kesimpulannya: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara rintangan-rintangan potensial Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kepuasan kerja pegawai dengan derajat hubungan rendah

Hipotesis 6:

Berdasarkan tabel 6 didapatkan nilai $r = 0,685$ dengan probabilitas = 0,000. Karena $p < 0,05$, maka H_0 tolak dan H_1 terima. Jadi Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas pegawai dengan derajat hubungan kuat

3. Pembahasan

Tidak adanya perbedaan persepsi antara manajemen dengan bawahan tentang rintangan-rintangan potensial operasional Manajemen Sumber Daya Manusia menunjukkan bahwa semua unsur di dalam organisasi tersebut memandang sangat penting untuk diperhatikan dan diterapkan tentang operasionalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasinya.

Hasil penelitian ini pada dasarnya terdapat perbedaan segan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Crawford, dan Grant (2000) menghasilkan perbedaan yang

sangat sedikit diantara persepsi keefektifan Manajemen Sumber Daya Manusia atau rintangan-rintangan terhadap keefektifan pada setiap negara.

Untuk penelitian terdahulu, sangat dimungkinkan adanya sedikit perbedaan dengan penelitian ini, sebab sampel yang diteliti terdiri dari beberapa negara maju, sedangkan pada penelitian ini hanya dilakukan pada satu jenis organisasi saja dengan wilayah penelitian sangat terbatas. Hal tersebut dimungkinkan adanya perbedaan pengetahuan dan pemahaman dari responden terhadap rintangan-rintangan potensial Manajemen Sumber Daya Manusia.

4. Temuan

Rata-rata rintangan-rintangan potensial operasional Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kantor Lingkungan Pemda Kabupaten Ciamis dari rentang Cukup tinggi sampai mendekati tinggi. Tingkat efektivitas kerja pada Lingkungan Pemda Kabupaten Ciamis dengan rata-rata efektivitas sebesar 5,18, yaitu tinggi.

Untuk kepuasan kerja pegawai pada Lingkungan Pemda Kabupaten Ciamis adalah sebesar = 3,25, yaitu cukup tinggi. Sedangkan untuk Loyalitas pegawai Kantor Lingkungan Pemda Kabupaten Ciamis sebesar = 3,51, yaitu dari cukup dan hampir mendekati tinggi.

V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

1. Kesimpulan

- a. Tidak terdapat perbedaan persepsi tentang sejumlah rintangan terhadap efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia antara manajemen puncak, manajemen menengah dan pegawai bawahan.
- b. Rintangan-rintangan yang potensial berpengaruh terhadap keefektifan operasional Manajemen Sumber Daya Manusia seperti yang dipersepsikan oleh manajer dan pegawai bawahan. Sedangkan besarnya pengaruh rintangan-rintangan yang potensial terhadap keefektifan operasional Manajemen Sumber Daya Manusia adalah 11,22%, sisanya dipengaruhi variabel lain.
- c. Terdapat hubungan antara positif dan signifikan antara efektivitas operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Kepuasan kerja pegawai dengan derajat hubungan rendah.
- d. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Efektivitas Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Loyalitas pegawai dengan derajat hubungan rendah
- e. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara rintangan-rintangan potensial Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kepuasan kerja pegawai dengan derajat hubungan rendah
- f. Nilai $r = 0,685$ dengan probabilitas = 0,000. Karena $p < 0,05$, maka H_0 tolak dan H_1 terima. Jadi Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas pegawai dengan derajat hubungan kuat

2. Implikasi Manajerial

Persepsi mengenai rintangan-rintangan potensial operasional Manajemen Sumber Daya Manusia antara manajemen atas, menengah, bawah dan pegawai sudah sama. Hal tersebut menunjukkan bahwa untuk pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di organisasi tersebut tinggal memerlukan komitmen dari semua mulai atasan sampai bawahan untuk melaksanakan secara efektif, karena dengan pemahaman dan persepsi yang sama serta jika ditunjang oleh komitmen dan pelaksanaannya maka akan berakibat pada peningkatan efektivitas organisasi, kepuasan kerja pegawai, serta loyalitas pegawai.

3. Implikasi terhadap Pengajaran Mata Kuliah MSDM

Dalam pembahasan materi Sumber Daya Manusia perlu disampaikan materi kajian terhadap variable-variabel yang berkaitan dengan menekankan pada komitmen, orientasi

dan persepsi dari berbagai lapisan manajemen. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan keluasan dan pengayaan materi serta kajian bagi mahasiswa.

4. Saran

Tingkat keberlakuan secara teoretis dari penelitian ini masih sangat terbatas pada sampel yang diteliti saja, maka untuk kepentingan penelitian lebih lanjut agar tingkat keberlakuannya lebih mengarah pada generalisasi maka perlu dikembangkan penambahan keragaman organisasi yang dijadikan populasi penelitian, dan luas wilayah yang dijadikan tempat penelitiannya. Atas dasar hal tersebut perlu diteliti dari sejumlah organisasi baik jasa maupun non jasa dengan wilayah penelitiannya diperbesar.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, M. and Berg, P. (1992), *Corporate Culture and Organization symbolism*, Walter de Gruyter, Berlin and New York, NY.
- Bacon, N., (1995), "‘*Is everybody happy?*’, *Workers’ attitudes since 1979*", Loughborough University Business School Research Series Paper1995:08, Loughborough.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quin Mills, D. and Walton, R. (1984a), *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, Free Press, Glen Coe, IL.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quin Mills, D. and Walton, R. (1984b), *Managing Human Assets*, Free Press, Glen Coe, IL.
- Boxall, P. (1996), "‘*The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*", *Human Resource Management Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 59-75.
- Brown, A. (1995), *Organizational Culture*, Pitman, London.
- Collins, R.R. (1985), "‘*Evolution of the species: a case for the occupational development of personnel practitioners through education*", *Human Resource Management Australia*, Vol. 23 No. 2, pp. 14-22.
- Deal, T. and Kennedy, A. (1982), *A Corporate Culture*, Addison Wesley, Reading, MA.
- Dyer, L. and Holder, G.W. (1988), "‘*A strategic perspective of human resource management*", in Dyer, L. (Ed.), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities: Vol. 1*, The Bureau of National Affairs, Washington, DC, pp. 1-46.
- Fernie, S. and Metcalf, D. (1995), "‘*Participation, contingent pay, representation and workplace performance: evidence from Great Britain*", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 33 No. 3, pp. 379-415.
- Fowler, A. (1987), "‘*When chief executives discover HRM*", *Personnel Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 3-7.
- Griffin, Jill (1995), *Customer Loyalty : How To Keep It, How To Earn It*. New York : Lexington Books., 1995
- Guest, D.E. and Peccei, R. (1994), "‘*The nature and causes of effective human resource management*", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 32 No. 2, pp. 219-42.
- Guest, D. (1992), "‘*Right enough to be dangerously wrong: an analysis of the In Search of Excellence phenomenon*", in Salaman, G. (Ed.), *Human Resource Strategies*, Sage, London, pp. 56-74.
- Guest, D. (1991), "‘*Personnel management: the end of orthodoxy?*", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 29 No. 2, pp. 149-75.
- Guest, D. (1990), "‘*Human resource management and the American dream*", *Journal of Management Studies*, Vol. 27 No. 4, pp. 377-97.
- Guest, D. (1989), "‘*Personnel and HRM: can you tell the difference?*", *Personnel Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 48-51.

- Haynes, P. and Fryer, G. (1999), ``*Changing patterns of HRM and employment relations in New Zealand: the large hotel industry*'', Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 37 No. 2, pp. 33-43.
- Herzberg, F., (1996)., *Work and the Nature of Man*, The World Publishing Co., New York, NY.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D. and Sanders, G. (1990), ``*Measuring organizational cultures: a quantitative study across 20 cases*'', Administrative Science Quarterly, Vol. 35, p. 286.
- Husein, Umar., (1997), *Riset Akuntansi, Dilengkapi dengan Panduan Membuat Skripsi dan Empat Bahasan Kasus Bidang Akuntansi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Huselid, M.A. (1998), ``*The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*'', in Mabey, C., Salaman, G. and Storey, J. (Eds.), Strategic Human Resource Management: A Reader, Sage, London, pp. 110-24.
- Jones, T.O., and Sasser, W.E. Jr., (1995), *Why Satisfied Customers defect.*, Harvard Business Review., Vol. 73. November-December.
- Kane, Bob., Crawford, John. And Grant, David.(1999), ``*Barriers to effective HRM.*'', International Journal of Manpower, Vol. 20 No. 8, pp. 494-515
- Kane, B. (1996), ``*HRM: changing concepts in a changing environment*'', International Journal of Employment Studies, Vol. 4 No. 2, pp. 115-77.
- Kane, R.L., Abraham, M. and Crawford, J. (1994), ``*Training and staff development: integrated or isolated?*'', Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 32 No. 2, pp. 112-32.
- Karvin, D. S. (1995), ``*Enterprising Nation: Renewing Australia's Managers to Meet the Challenges of the Asia-Pacific Century*'', Report of the Industry Task Force on Leadership and Management Skills, AGPS, Canberra.
- Kotler, J.P. and Heskett, J.L. (1992), ``*Corporate Culture and Performance*'', Free Press, New York, NY.
- Lahiry, S. (1994), ``*Building commitment through organizational culture*'', Training and Development, Vol. 3, pp. 50-2.
- Legge, K. (1995a), ``*HRM: rhetoric, reality and hidden agendas*'', in Storey, J. (Ed.), Human Resource Management: A Critical Text, Routledge, London, pp. 33-61.
- Legge, K. (1995b), ``*Human Resource Management*``: Rhetoric's and Realities, Macmillan, London.
- Locke, E.A., 1976. ``*The nature and causes of job satisfaction*'', in Dunnette, M.D. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, IL,
- McDougall., H.G. Gordon., Levesque, Terrence., (2000), *Customer Satisfaction with Service: putting perceived value into the Equation.*, Journal of Services Marketing., Vol 14. No. 5.
- Miller, P. (1991), ``*Strategic human resource management: an assessment of progress*'', Human Resource Management Journal, Vol. 1 No. 4, pp. 23-39.
- Miller, P. (1989), ``*Strategic HRM: what it is and what it isn't*'', Personnel Management, Vol. 21 No. 2, pp. 46-51.
- Moore, L.F. and Jennings, P.D. (1993), ``*Canadian human resource management at the crossroads*'', Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 31 No. 2, pp. 12-25.
- Nazir, Moch.. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia, 1988.
- Noon, M. (1992), ``*HRM: a map model or theory?*'', in Blyton, P. and Turnbull, P. (Eds), Reassessing Human Resource Management, Sage, London, pp. 16-31.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd edition, McGraw-Hill, New York, NY.

- O'Neill, G.L. (1985), *"The personnel function in Australia: a Shakespearean analogy"*, Human Resource Management Australia, Vol. 23 No. 2, pp. 23-8.
- Purcell, J. (1995), *"Corporate strategy and its link with human resource management strategy"*, in Storey, J. (Ed.), Human Resource Management: A Critical Text, Routledge, London, pp. 63-86.
- Purcell, J. (1994), *"Personnel earns a place on the board"*, Personnel Management, Vol. 26 No. 2, pp. 26-9.
- Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. (1990), *"Zero defections: quality comes to services"*, Harvard Business Review, September-October.
- Sackman, S. (1991), *"Cultural Knowledge in Organizations - Exploring the Collective Mind"*, Sage, London.
- Savery, Lawson K. (1996), *The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement*, Journal of Management Development, Vol.15 No.6, pp. 18-27. © MCB University Press, 0262-1711
- Schermerhorn, J., Hunt, J. and Osborn, R. (1994), *"Managing Organizational Behavior"*, Wiley & Sons, New York, NY.
- Schneider, B. (1990), *"Organizational Climate and Culture"*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schneider, B and Bowen, D.E (1992), *Employee and Customer perception of service in banks: Replication and extension*, Journal of Applied Psychology, Vol. 70 No.2 pp.423-33
- Schuler, R.S. (1990), *"Repositioning the human resource function: transformation or demise?"*, Academy of Management Executive, Vol. 4 No. 3, pp. 49-60.
- Schuler, R.S. (1992), *"Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business"*, Organizational Dynamics, Vol. 21 No. 3, pp. 18-32.
- Storey, J. (1992), *"Developments in the Management of Human Resources"*, Basil Blackwell, Oxford.
- Storey, J. (1995), *"Human resource management; still marching on or marching out?"*, in Storey, J. (Ed.), Human Resource Management: A Critical Text, Routledge, London, pp. 3-32.
- Taylor (1947), *Scientific Management*, Harper & Row, New York, NY.
- Torrington, D. (1989), *"Human resource management and the personnel function"*, in Storey, J. (Ed.), New Perspectives on Human Resource Management, Routledge, London, pp. 56-66.
- Trice, H.M. and Beyer, J.M. (1993), *"The Cultures of Work Organizations"*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Walton, R. (1985), *"From control to commitment in the workplace"*, Harvard Business Review, Vol. 64 No. 5, pp. 12-16.
- Werther, Jr dan Davis (1985), *Resources and Personnel Management*, Mc. Grow Hill Inc. New York.
- Werther, jr dan Davis (1996), *Resources and Personnel Management*, Mc. Grow Hill Inc. New York.
- Woodruff, R.B., (1997), *Customer value: the next source for competitive advantage*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25., No. 2., Spring, pp. 139-153.

Riwayat Penulis

Nanan Supriatna, Drs. MM., Garut, 4 Maret 1959, Alumni Jurusan Pendidikan Ekonomi Perusahaan FIPS IKIP Bandung 1986, Lulus Magister Manajemen dari STIE Indonesia Emas tahun 2000. Dosen Tetap Kopertis Wil IV. dipekerjakan pada Universitas Galuh Ciamis.

