

**Winarno**  
**(Economic Faculty of UPN "Veteran" Yogyakarta)**

### ABSTRACT

This research examines effect of human resource management (HRM) practice on organizational performance and it's implication on competitive advantage. Data was collected from supervisor /manager hotel in Yogyakarta. Complete data were obtained for 120 manager dyads. Every item research was measured by validity and reliability test. The hypothesis was analyzed by path analysis with level of significance 5%. According to the result of path analysis, finds that direct effect of human resource management (HRM) practice on competitive advantage. And indirect effect of human resource management (HRM) practice on competitive advantage through organizational performance.

**Key words** : human resource management (HRM) practice, organizational performance, competitive advantage

### 1 Pendahuluan

Mencapai posisi keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan terhadap para pesaingnya adalah merupakan tujuan utama organisasi. Setiap organisasi bisnis harus berusaha mempertahankan hal tersebut dalam jangka waktu yang panjang dan berkesinambungan melalui berbagai pendekatan manajemen strategis dan praktek. Karena memang dalam era globalisasi, industri dan perusahaan bersaing dan saling berhadapan pada skala global (Raduan, at.al, 2009). Organisasi yang kokoh apabila didukung oleh kinerja yang tinggi. Dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat dan perubahan lingkungan usaha yang sangat cepat telah menuntut setiap organisasi memiliki keunggulan bersaing dan memiliki sumber daya manusia yang handal serta berkualitas. Oleh karena itu diperlukan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar kinerja dapat ditingkatkan (Sri Susilowati, 2007).

Saat ini, telah diyakini secara umum dalam dunia bisnis bahwa sumber daya manusia organisasi merupakan sumber keunggulan kompetitif, dengan ketentuan bahwa kebijakan dan praktek manajemen sumber daya manusia diintegrasikan dengan strategi dan tujuan. Strategi manajemen sumber daya manusia (SHRM) menekankan pentingnya pembentukan keselarasan antara kebijakan sumber daya manusia dan sasaran-sasaran strategis organisasi (Tamer K. Darwish, 2009). Konfigurasi praktek-praktek HRM menunjukkan dampak yang signifikan terhadap kinerja. Dampak yang lebih mendalam ketika manajemen menggunakan praktek-praktek HRM untuk memperoleh sikap/perilaku karyawan dalam hal kepuasan kerja dan motivasi kerja. Dengan Praktek HRM yang sistematis dan terpadu organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif (Robina Yasmin, 2008).

Yogyakarta merupakan kota pelajar dan pariwisata tidak bisa terlepas dari masalah tersebut. Banyaknya sekolah khususnya perguruan tinggi maupun tempat-tempat pariwisata menjadikan persaingan usaha khususnya usaha

perhotelan. Praktik manajemen sumberdaya manusia yang konsisten dan berkualitas akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif di bidang sumber daya manusia. Beberapa studi menunjukkan adanya pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja (Edwards and Wright, 2001). (Katou and Budhwar, 2006) dan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik akan memperbaiki kinerja organisasi (Pfeffer, 1994; 1998).

Berdasarkan penelitian terdahulu belum ada yang mengkaji pengaruh langsung praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keunggulan kompetitif dan pengaruh tidak langsung praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keunggulan kompetitif melalui kinerja organisasi.

### **Permasalahan**

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang akan dianalisis adalah:

1. Bagaimana pengaruh secara langsung praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keunggulan kompetitif?
2. Bagaimana pengaruh secara tidak langsung praktik Manajemen sumber daya terhadap keunggulan kompetitif melalui kinerja?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh secara langsung praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keunggulan kompetitif.
2. Pengaruh secara tidak langsung praktik Manajemen sumber daya terhadap keunggulan kompetitif melalui kinerja organisasi?

## **2. Kajian Pustaka**

### **Praktek HRM dan Kinerja Organisasi**

Praktek-praktek HRM seperti keamanan kerja, selektif dalam rekrutmen, upah tinggi, insentif, kepemilikan karyawan, partisipasi dan pemberdayaan, promosi dari dalam, pelatihan, dan pengembangan keterampilan diakui memiliki nilai besar bagi organisasi (Pfeffer 1994). Penelitian terbaru menunjukkan secara empiris hubungan positif antara praktek HRM dan output organisasional seperti produktivitas, omset, dan kinerja perusahaan (Delaney dan Huselid 1996; Huselid 1995; Arthur 1994). Studi-studi ini tampaknya mendukung pernyataan bahwa ada setumpuk praktek HRM yang dapat mempengaruhi kinerja suatu perusahaan (Huselid, Jackson, dan Schuler 1997; Delery dan lapuk 1996)

Becker and Huselid (1998, p. 74) dalam penelitiannya di Rusia menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia didukung oleh kompensasi dan promosi. Kajian keduanya menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sementara Ngo *et al.* (1998) dalam studinya di Hongkong menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang didukung dua faktor yaitu pelatihan dan pengembangan dan orientasi kompensasi. Hal ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia akan berhasil dengan baik apabila didukung oleh pelatihan dan pengembangan, orientasi kompensasi dan

promosi. Studi ini akan fokus praktik HRM pada pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan promosi.

#### Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Salah satu faktor penting di dalam meningkan kinerja karyawan adalah dengan pelatihan dan pengembangan karyawan. *Pertama*, bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan investasi di bidang sumberdaya manusia baik karyawan teknis maupun non teknis/manajerial. Dengan pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan ketrampilan (skill) dan Pengetahuan karyawan (knowledge) Delaney and Huselid (1996), Huselid (1995), Koch and McGrath (1996), and MacDuffie (1995) secara umum mengemukakan bahwa dengan pelatihan dan pengembangan akan mempertahankan kinerja organisasi. Selanjutnya dikemukakan, bahwa dengan pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan keamanan dan komitmen karyawan pada organisasi serta meningkatkan kompetensinya. *Kedua*, pelatihan dan pengembangan mampu meningkatkan motivasi kerja yang kuat dan merupakan sarana untuk merencanakan promosi (Lepak and Snell, 1999; Pfeffer, 1994).

#### Kompensasi (*Compensation*)

Hughes et al. (1999:388) dalam Koesmono (2005) menyatakan kompensasi (*compensation*) merupakan balas jasa dari pengusaha kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya selalu menjadikan sebagai ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya. Demikian pula pemberian *compensation* dapat berdampak negatif apabila dalam pelaksanaannya tidak adil dan tidak layak yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan. Besar kecilnya *compensation* yang diberikan kepada karyawan seharusnya tergantung kepada besar kecilnya *power of contribution and thinking* yang disampaikan oleh pekerja kepada perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut mengingat pemberian *compensation* harus adil tentunya harus ada ukuran yang jelas dan transparan misalnya berdasarkan kinerja (prestasi yang dicapai). Hal yang sangat *essential* adalah bahwa dalam pemberian *compensation* harus *fair and suitable*. Biasanya *compensation* diwujudkan dalam bentuk *financial* dan *non financial* yang mana kedua-duanya akan diberikan dalam berbagai kesempatan yang berbeda.

Banyak penelitian termasuk kinerja berbasis kompensasi (*performance-based compensation*) di dalam praktik manajemen sumber daya manusia (*performance HRM practices*) (e.g. Arthur, 1994; Delery and Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995), menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan (Jones and Wright, 1992; Snell, 1991), dalam studi empirisnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kinerja dengan bayaran (*performance-related pay*) serta mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja organisasi.

#### Promosi (*Promotion*)

Sistem promosi akan berpengaruh terhadap setiap aspek kehidupan organisasi dari berbagai penelitian manajemen sumber daya manusia (Fuller and Huber, 1998) dan promosi merupakan pasar tenaga kerja internal (Baker and Holmstrom, 1995; Barron and Loewenstein, 1985). Daru hasil studinya menunjukkan bahwa sistem promosi yang dipraktikkan oleh organisasi baik melalui *up-or-out systems*,

*absolute merit-based systems, relative merit-based systems, and seniority-based systems* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dalam studinya dinyatakan bahwa promosi didasarkan atas kondisi lingkungan kerja, kemampuan, struktur organisasi, kriteria kinerja dan kemampuan di dalam mentransfer ilmu (*transferability of knowledge*).

#### **Praktek HRM dan Keunggulan Kompetitif**

Dalam praktek HRM seperti praktek berbasis psikologi, pemberdayaan, pelatihan yang ekstensif, dan teamwork akan berpengaruh pada keunggulan kompetitif (Birdi, et al, 2008). Penelitian Siddique (2004) menemukan hubungan antara praktek HRM seperti sistem informasi HR, keterlibatan HR dalam pembuatan perencanaan dan penekanan berbasis kompetensi dengan keunggulan kompetitif dan profesionalisme para manajer.

Pengetahuan nilai karyawan tergantung pada potensi mereka untuk berkontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa atribut modal manusia (termasuk pelatihan, pengalaman dan keterampilan) - dan khususnya modal manusia eksekutif memiliki dampak yang jelas pada hasil organisasi (Barney, 1991; Finkelstein dan Hambrick, 1996; Huselid, 1995; Pennings et al., 1998; Pfeffer, 1998; Wright et al., 1995). Sementara Patricia Ordonez de Pablos and Miltiadis D. Lytras (2008) meneliti bahwa kompetensi dan praktek HRM akan berdampak pada keunggulan kompetitif organisasi.

#### **Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)**

Berdasarkan Assery (2009) bahwa keunggulan bersaing menurut Barney (2007) menyatakan *Sustainability Competitive Advantage* dapat diperoleh dengan melakukan proses penemuan terus menerus yang akan berlanjut kepada inovasi. Proses ini akan berjalan dengan baik bila terlebih dulu membangun kompetensi inti organisasi yaitu sumberdaya dan kapabilitas.

Salah satu cara mengidentifikasi kompetensi inti adalah dengan *Value Chain Analysis*, yang merupakan analisis terhadap aktifitas pokok dan aktifitas pendukung yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi. *Primary activities* terdiri dari *service, marketing, sales*, dan *outbound logistics*. Sedangkan *support activities* terdiri dari *firm's infrastructure, human resource management, technological development*, dan *procurement* (Barney, 2007).

Barney (2007) menambahkan bahwa sebuah perusahaan mencapai keunggulan bersaing bila perusahaan menerapkan *value creating strategy* yaitu pada saat yang sama tidak dilakukan oleh perusahaan lain. Keunggulan bersaing merupakan sumber yang utama untuk menghasilkan perbedaan dalam laba antara perusahaan dalam sebuah industri menekankan issue mengenai positioning strategik dalam bentuk pilihan antara keunggulan biaya dan diferensiasi.

Sementara Augusty (1999) menyatakan bahwa ada tiga indikator Keunggulan Bersaing Berkelanjutan, yaitu Durabilitas, Imitabilitas, dan Kemudahan Menyamai. Durabilitas menunjukkan seberapa lama dapat bertahan superioritas aset-aset strategik organisasi dan kinerja keberhasilan organisasi. Imitabilitas menunjukkan seberapa sulit pesaing meniru keunggulan bersaing organisasi. Sedangkan Kemudahan Menyamai menunjukkan seberapa mudah pesaing menyamai aset-aset strategik organisasi.

### Kinerja Organisasi (*Organizational Performance*)

Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk digunakan dalam Proses Perencanaan Strategis. Pengukuran harus memberikan perencana sebagai masalah yang memerlukan perhatian, dan harus memungkinkan perencana memantau kemajuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja secara umum didefinisikan dalam konteks bisnis tiga dimensi sebagai berikut

1. Efektifitas, secara luas memenuhi kebutuhan konsumen
2. Efisiensi, menggunakan sumber daya perusahaan secara ekonomis
3. Kemampuan untuk berubah (beradaptasi), persiapan perusahaan secara luas untuk menghadapi perubahan di masa mendatang.

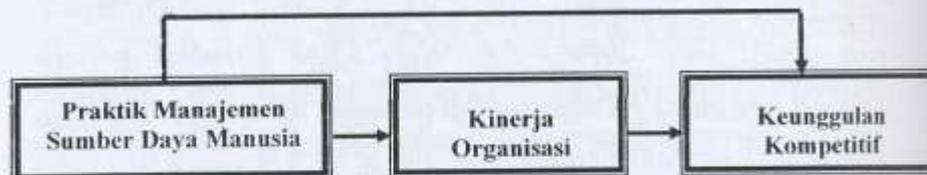
Sink (1985) dan Sink dan Tuttle (1989) setelah mengamati perkembangan produktifitas tradisional dikaitkan dengan kemajuan yang diraih perusahaan, mengusulkan kinerja suatu sistem organisasi

adalah hubungan yang kompleks diantara 7 kriteria berikut (Rolstadas, 1995) :

1. Efektifitas, mengerjakan sesuatu yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan kualitas yang tepat, dan lain-lain.
2. Efisiensi, mengerjakan sesuatu yang tepat
3. Mutu, dalam konsep yang luas meliputi keseluruhan proses dalam suatu organisasi dan karakteristik yang dikirimkan ke luar organisasi.
4. Produktifitas, dalam pengertian tradisional yaitu hubungan antara jumlah satu atau lebih input dengan jumlah output dari suatu proses yang diidentifikasi dengan jelas..
5. Kualitas kehidupan kerja
6. Inovasi
7. Keuntungan/anggaran, sasaran pokok untuk beberapa organisasi

### Kerangka Pemikiran

Berdasarkan studi empiris dari beberapa peneliti terdahulu dan kajian teori, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1  
Kerangka Pemikiran

### Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Kinerja organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Keunggulan Kompetitif.
2. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh secara tidak langsung terhadap Keunggulan Kompetitif melalui Kinerja Organisasi.

### 3. Definisi Operasional Variabel

Variabel praktik manajemen sumber daya manusia dengan indikator Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*). Pelatihan (*training*) yang pernah diikuti atau kesempatan yang diberikan oleh organisasi, baik pelatihan di dalam pekerjaan (*on the job training*) dan pelatihan di luar pekerjaan (*off the job training*). Pengembangan melalui pendidikan adalah pendidikan formal yang pernah ditempuh. Indikator kedua adalah kompensasi baik kompensasi finansial maupun non finansial. Dan indikator ketiga berupa kesempatan untuk promosi.

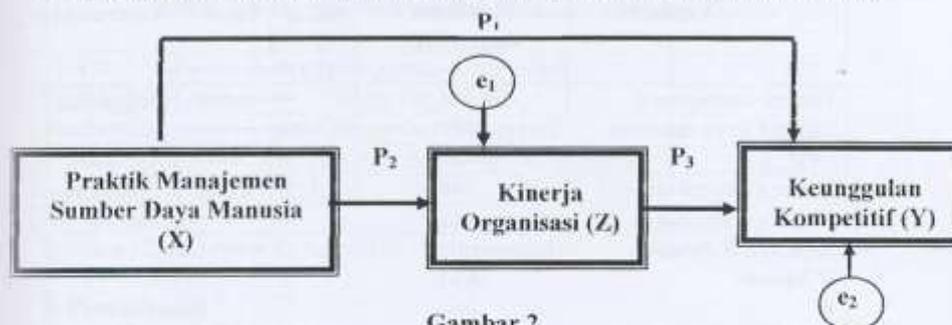
Variabel kinerja organisasi (*organizational performance*) diukur dengan Efektifitas, Efisiensi, Mutu, Produktifitas, Kualitas kehidupan kerja, Inovasi dan Keuntungan / anggaran.

Variabel keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) diukur dengan indikator Durabilitas, Imitabilitas, dan Kemudahan Menyamai

### Analisis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*), dimana merupakan perluasan dari regresi berganda yang bertujuan untuk mengestimasi hubungan antar beberapa variabel dan melibatkan variabel intervening/mediating (Gerson, DA, 2002, Webley, P and Stepen Lea, 1997). Path analysis dapat digunakan untuk engestimasi pengaruh langsung (*direct effect*), tak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*) dari beberapa variabel (Muller, R, 1996).

Model hubungan antar variabel praktik manajemen sumber daya manusia, kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2  
Hubungan antar Variabel

Model analisis dapat dibentuk persamaan jalur sebagai berikut :

$$1. Z = P_1 + e_1$$

$$2. Y = P_2 Z + P_3 X + e_2$$

Estimasi koefisien *path* (*p*) dapat dilakukan dengan metode regresi (OLS= *Ordinary Least Square*) menggunakan SPSS for Windows.

#### 4. Hasil Penelitian

##### Pengujian hipotesis Model Regresi 1

Tabel 1 : Rekapitulasi Hasil Regresi Linear

Variabel	Koefisien Path	t <sub>hitung</sub> df = 184)	Sig. t	Keterangan
Praktik manajemen sumber daya manusia (X)	,351	26,225	0,000	Signifikan
Variabel Dependen :	Kinerja Organisasi			
<i>Adjusted R Square</i>	,553			
<i>R Square</i>	,557			
R	,750			
Sig. F	0,000			

Sumber : Data primer diolah, 2010

**Hipotesis 1a**, berdasarkan Tabel 1, diperoleh koefisien path sebesar 0,351, artinya bahwa praktik manajemen sumber daya manusia mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi sebesar 35,10% dan signifikan ditunjukkan dengan sig. t sebesar 0,000.

##### Model Regresi 2

Tabel 2 : Rekapitulasi Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi (b)	t <sub>hitung</sub> df = 184)	Sig. t	Keterangan
Praktik manajemen sumber daya manusia (X)	,387	6,990	0,000	Signifikan
Kinerja Organisasi (Z)	,446	8,128	0,000	Signifikan
Variabel dependen	Keunggulan Kompetitif			
<i>Adjusted R Square</i>	,654			
<i>R Square</i>	,664			
R	,815			
Sig. F	0,000			

Sumber : Data primer diolah, 2010

**Hipotesis 1b**, berdasarkan Tabel 2,s menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung variabel praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keunggulan kompetitif sebesar 38,70 % dan signifikan ditunjukkan oleh sig.t sebesar 0,000. Demikian juga kinerja organisasi berpengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif sebesar 44,60 % dan signifikan yang ditunjukkan oleh sig.t sebesar 0,000.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,664 menunjukkan bahwa 66,40 % perubahan-perubahan atau variasi pada variabel kinerja dapat dapat dijelaskan oleh variabel praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi, sementara 43,60 % merupakan variabel lain di luar penelitian ini.

Hasil estimasi model hubungan antara variabel praktik manajemen sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 3**  
Hasil Koefisien Path Antar Variabel

Dari Gambar 3, maka dapat dibuat rekapitulasi Hasil Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Keunggulan Kompetitif melalui kinerja organisasi pada tabel berikut:

Tabel 3 : Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja

Praktik SDM	→	Keunggulan Kompetitif	0,387
Praktik SDM	→	Kinerja Organisasi	0,351
Pemberdayaan	→	Keunggulan Kompetitif	0,446
Praktik SDM	→	Kinerja Organisasi → Keunggulan Kompetitif	0,797

Sumber : Data primer diolah, 2010

## 5. Pembahasan

Garry A. Gelade (2003) mengemukakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia merupakan faktor penting di dalam mempengaruhi kinerja. Beberapa praktik manajemen sumber daya manusia yang diteliti dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja adalah penempatan karyawan (*empoyee works-place*), pengembangan (*development*), promosi (*promostion*) dan kepuasan

kerja (*job satisfaction*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Di dalam penelitian ini merujuk pada penelitian Ngo *et al.* (1998), Delaney and Huselid (1996), Huselid (1995), yang menggunakan indikator pelatihan dan pengembangan (*training and development*), kompensasi (*compensation*) dan promosi (*promotion*) hasilnya menunjukkan pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja. Oleh karena itu manajemen perhotelan harus memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan praktik sumber daya manusia di dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian ini juga mendukung Pfeffer, (1994), yang mengemukakan bahwa praktek-praktek HRM seperti keamanan kerja, selektif dalam rekrutmen, upah tinggi, insentif, kepemilikan karyawan, partisipasi dan pemberdayaan, promosi dari dalam, pelatihan, dan pengembangan keterampilan diakui memiliki nilai besar bagi organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan secara empiris hubungan positif antara praktek HRM dan output organisasional seperti produktivitas, omset, dan kinerja perusahaan (Delaney dan Huselid 1996; Huselid 1995; Arthur 1994).

Dalam kaitannya dengan keunggulan kompetitif, hasil penelitian ini mendukung studi Birdi, *at al.* (2008) yang menyatakan bahwa praktek HRM seperti praktek berbasis psikologi, pemberdayaan, pelatihan yang ekstensif, dan teamwork berpengaruh pada keunggulan kompetitif. Penelitian Siddique (2004) menemukan hubungan antara praktek HRM seperti sistem informasi HR, keterlibatan HR dalam pembuatan perencanaan dan penekanan berbasis kompetensi dengan keunggulan kompetitif dan profesionalisme para manajer.

Dengan demikian para manajer hotel dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya harus menerapkan praktik-praktik HRM yang dapat meningkatkan kinerja organisasi seperti Sistem Informasi HR yang baik, Melibatkan HR dalam pembuatan perencanaan, dan penekanan berbasis kompetensi serta pemberdayaan, pelatihan yang ekstensif dan teamwork. Di samping itu untuk mempertahankan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan, yaitu selalu menjaga Durabilitas, Imitabilitas, dan Kemudahan Menyamai dari para kompetitornya.

Implikasi bagi manajer, bahwa dengan melakukan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik khususnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan, promosi yang didasarkan atas kinerja dan kompetensi serta pemberian kompensasi yang adil dan layak akan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Implikasi yang lain adalah dengan kinerja organisasi yang tinggi dan sumber daya manusia yang berkualitas akan meningkatkan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

## 6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah :

- 1) Dengan praktik Manajemen sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif.

- 2) Dengan praktik Manajemen sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi dan akan berimplikasi pada peningkatan keunggulan kompetitif.

#### **Keterbatasan Penelitian dan Penelitian Yang Akan Datang**

Penelitian ini hanya menganalisis keunggulan kompetitif yang dipengaruhi oleh praktik manajemen sumber daya manusia, dan kinerja organisasi, Untuk itu masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif seperti *Primary activities* terdiri dari *service, marketing, sales, dan outbound logistics*. Sedangkan *support activities* terdiri dari *firm's infrastructure, human resource management, technological development, dan procurement* (Barney, 2007). Keterbatasan yang lain adalah penelitian ini hanya dilakukan pada industri jasa perhotelan, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisir, untuk dapat diperluas untuk sektor industri manufaktur atau responden diperluas mengingat bahwa penelitian ini merupakan penelitian perilaku.

Penelitian ke depan dapat mengambil variabel lain seperti yang diungkapkan oleh Barney, (2007) *primary activities* dan *support activities* serta mengambil objek yang lebih luas.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Baker, G. and B. Holmstrom (1995), "Internal Labor Markets: Too Many Theories, Too Few Facts," *American Economic Review*, 85(2), 255–259
- Becker B, Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- CARL F. FEY (2000), The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. SSE/EFI. *Working Paper Series in Business Administration* No. 2000:6.
- Delery J and Doty D (1996) 'Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions' *Academy of Management Journal* Vol:39 No 4
- D. Scott Sink and Thomas C. Tuttle (1989) *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, Industrial Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineers, Norcross, Georgia,.
- Fuller, S.R. and V.L. Huber (1998), "Recruitment and Selection," in M. Poole and Warner (Eds.) *The Handbook of Human Resource Management*. International Thomson Business Press, London.
- Gibbons, R. and M. Waldman (1999), "The Theory of Wage and Promotion Dynamics inside Firms," *Quarterly Journal of Economics*, 114(4), 1321–1358.

- Garry A. Gelade (2003) The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance, *JOURNAL OF PERSONNEL PSYCHOLOGY* 2003, 56, 383-404
- Hubrecht, J., & Teare, R. (1993). A strategy for partnership in total quality service. *International Journal of Contemporary Service Management*, 5(3), 1-5.
- Huselid M (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance" *Academy of Management Journal*, Vol 38 No 3, pp 635-673
- Huselid M. and Becker B (1996) 'Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of HR-firm performance link' *Industrial Relations*
- Koch M and McGrath R (1996) 'Improving labor productivity: human resource management policies do matter' *Strategic Management Journal*, Vol 17 pp335-54
- Schuler, R. and Jackson, S. (1987) 'Linking competitive strategies and human resource management practices', *Academy of Management Executive*, 1 (3) 207-29.
- Salazar, John; Pfaffenberg, Carl (2006) Locus of Control vs. Employee Empowerment and the Relationship with Hotel Managers' Job Satisfaction, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol 5 (1)
- Steven E. Pheland And Zhiang Lin (2001) Promotion Systems and rganizational Performance: A Contingency Model, *School of Management, University of Texas at Dallas, Richardson, TX 75083-0688*
- Waldman, David, A. (1994) The contribution of Total analysis Management to Theory of Work Performance, *Academy of Management Review*, Volume 19 No. 3