

PENGARUH STRATEGI POSITIONING DAN HUMAN CAPITAL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PTPN VIII BUNISARI LENDRA

Zenal Mutaqin, ¹ Ade Burhanudin, ²
^{1,2} STISIP SAINS Garut
Email: zenalmutaqin033@gmail.com

Abstract

Service companies can invest in executing positioning and human capital strategies so that employees can have the ability to deal with potential variations in customer demand, according to the company's positioning strategy. Therefore, service companies that have a matching strategy for positioning and human capital will get a greater increase in performance. So it can be concluded that the positioning strategy and human capital have a significant effect on company performance. efforts to improve company performance are by measuring the level of the positioning strategy used by the company, namely: Customer Co-Production, namely implementing a different strategy from competing companies; Customer Contact, namely identifying customer desires by way of interaction; and Service Customization, where companies must be able to change their products according to specific consumer needs.

Keywords: Strategy, Human Capital, and Performance.

Abstrak

Perusahaan jasa dapat berinvestasi dalam melaksanakan positioning dan strategi human capital sehingga karyawan dapat memiliki kemampuan untuk menghadapi variasi potensial dalam permintaan pelanggan, sesuai dengan strategi positioning perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan jasa yang memiliki strategi pencocokan untuk positioning dan human capital akan mendapatkan peningkatan kinerja yang lebih besar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi positioning dan human capital memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Upaya meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan mengukur tingkat strategi positioning yang digunakan perusahaan, yaitu: Customer Co-Production, yaitu menerapkan strategi yang berbeda dari perusahaan pesaing; Kontak Pelanggan, yaitu mengidentifikasi keinginan pelanggan dengan cara interaksi; dan Kustomisasi Layanan, di mana perusahaan harus dapat mengubah produk mereka sesuai dengan kebutuhan konsumen tertentu.

Kata kunci: Strategi, Modal Manusia, dan Kinerja.

PENDAHULUAN

Menurut pandangan dari strategi, perusahaan melakukan strategi positioning dalam rangka membedakan diri mereka dari pesaing potensial sepanjang dimensi yang menjadi arti penting bagi pelanggan. Salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan agar dapat membedakan dirinya dengan perusahaan pesaing adalah membedakan proses produksi dengan kata lain membedakan pelayanan atau service dari jasa yang diberikan. Tiga kunci yang membedakan mekanisme yang menyertakan proses produksi adalah *customer co-production*, *customer contact* dan *service customization*.

Sejak karyawan dari perusahaan selain strategi *positioning* tersebut, sebagai seorang decision maker, manajer harus dapat menganalisa serta mendiagnosa faktor-faktor yang memiliki hubungan erat dengan strategi bisnis mereka. Baik itu faktor-faktor eksternal perusahaan maupun faktor internal perusahaan. Salah satu faktor internal yang merupakan sumber daya yang paling berpengaruh pada perusahaan jasa adalah *human capital*.

Dari unsur-unsur yang meliputi produksi jasa selain *human capital* ketrampilan, pengetahuan dan keahlian karyawan jasa, mereka memainkan suatu kunci didalam menyelesaikan prakarsa yang strategi dari perusahaan. Maksudnya adalah dalam memproduksi jasa adanya karyawan sangat membantu perusahaan dalam menciptakan persepsi dan citra perusahaan

tersebut kepada konsumennya, sehingga dengan adanya kepuasan pada konsumen tersebut perusahaan dapat melanjutkan strategi dalam memposisikan perusahaannya.

Dengan kehadiran dari pelanggan selama produksi jasa, dihasilkan pengertian yang mendalam bahwa adanya hubungan antara strategi *positioning*, *human capital* dan kinerja dalam perusahaan. Sehingga para manajer dari perusahaan ini mungkin bisa lebih baik untuk menerapkan pengambilan keputusan strategi misalnya membuat investasi yang lebih efektif pada *human capital*.

Sesuai dengan *human capital theory* yaitu semakin tinggi tingkat ketrampilan dan kepandaian karyawan dalam mendiagnosa masalah maka semakin tinggi tingkat kesuksesan perusahaan dalam mengatasi ketidak pastian dilingkungan tugas (Becker, 1964; Schultz, 1971; Snell & Dean, 1992 dalam Skaggs & Youndt, 2004). Dalam kasus ini, ketidak pastian adalah hasil dari variabelitas didalam permintaan pelanggan.

Meskipun variabilitas di dalam permintaan pelanggan boleh mempengaruhi persyaratan *human capital*-nya, telah diusulkan bahwa variabilitas adalah hasil dari keputusan strategi *positioning* dalam bagian dari perusahaan jasa. Terkadang adanya upaya perusahaan dalam strategi memposisikan perusahaannya, mengakibatkan terjadinya keberagaman dalam permintaan konsumen karena konsumen ingin selalu mendapatkan yang terbaik dari perusahaan.

Semakin besar keberagaman dalam permintaan pelanggan, maka semakin dibutuhkan ketrampilan yang serba bisa untuk mengubah keberagaman input yang besar kejasa atau servis yang ditawarkan. Kecerba-bisaan ini menimbulkan adanya peningkatan biaya-biaya yang berkaitan dengan faktor-faktor seperti peningkatan level pelatihan, peningkatan pendidikan dan sebagainya. Oleh karena itu, perusahaan jasa yang memiliki suatu padaan antara strategi *positioning* mereka dan *human capital* akan mendapatkan peningkatan kinerja yang lebih besar, dengan begitu adanya *human capital* akan memoderasi (memperkuat) pengaruh antara strategi *positioning* dan kinerja perusahaan.

Pilihan dari strategi *positioning* mempengaruhi perbedaan yang potensial dalam permintaan pelanggan sehingga menentukan suatu proses produksi perusahaan, yang pada gilirannya memerlukan bermacam-macam tingkat *human capital* yang akan berhadapan dengan kondisi ketidakpastian yang terjadi baik didalam maupun diluar perusahaan. PT. Media Berlian adalah perusahaan yang bergerak pada bidang produksi dan distribusi jasa, untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan PT. Media Berlian menggunakan strategi *positioning* untuk melakukan posisi pasar guna mencapai pasar sasaran, dan *human capital* untuk mendukung kinerja perusahaan. Diharapkan dengan adanya penerapan strategi *positioning* dan *human capital* yang lebih terfokus maka tujuan perusahaan akan tercapai.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Strategi *positioning* tergantung dari kemampuan sumberdaya manusia (*human capital*) yang dimiliki oleh perusahaan, ketika karyawan mampu mendiagnosa masalah, berfikir kreatif, mengembangkan solusi, dan sebagainya, dimana ketika karyawan memiliki ketrampilan atau skill yang tinggi, pengetahuan dan keahlian (*human capital*). Hal ini konsisten dengan *Human Capital Theory*, dimana ditetapkan bahwa karyawan dengan ketrampilan yang tinggi dengan mudah mengatasi ketidak pastian di dalam lingkungan tugasnya (Becker, 1964; Schultz, 1971; Snell and Dean, 1992; dalam Skaggs dan Youndt, 2004).

Perusahaan jasa dapat berinvestasi dalam melaksanakan strategi *positioning* dan *human capital* sehingga karyawan dapat memiliki kemampuan untuk berhadapan dengan variasi potensial dalam permintaan pelanggan, sesuai dengan strategi *positioning* perusahaan. Oleh karena itu,

perusahaan jasa yang memiliki suatu padanan antara strategi *positioning* dan *human capital* akan mendapatkan peningkatan kinerja yang lebih besar. Jadi dapat disimpulkan bahwa strategi *positioning* dan *human capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Strategi *positioning* diukur dengan menggunakan: *customer co-production*, *customer contact*, dan *service customization*; dan *human capital* dapat diukur dengan menggunakan: *rekrutmen*, tingkat pendidikan, pelatihan, dan peningkatan pengalaman (*skill*); serta Kinerja Perusahaan diukur dengan menggunakan: peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan, peningkatan pelanggan, profitable, dan peningkatan pangsa pasar.

Fokus permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah strategi *positioning* berpengaruh signifikan terhadap *human capital* pada PTPN VIII BUNISARI LENDRA?
2. Apakah strategi *positioning* dan *human capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PTPN VIII BUNISARI LENDRA?

Adapun rumusan hipotesisnya adalah:

1. Strategi *positioning* berpengaruh signifikan terhadap *human capital* pada PTPN VIII BUNISARI LENDRA.
2. Strategi *positioning* dan *human capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PTPN VIII BUNISARI LENDRA.

METODE PENELITIAN

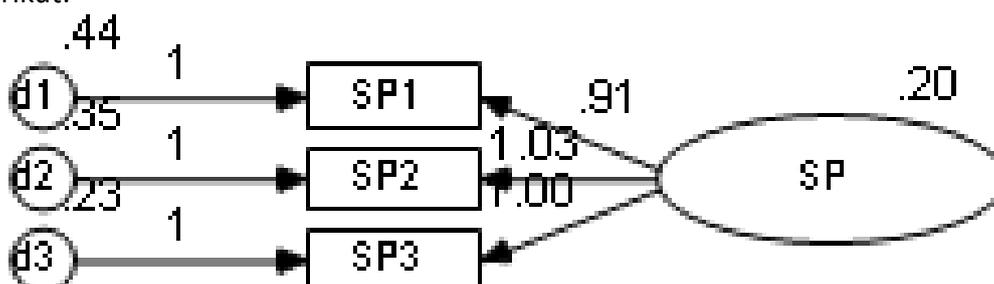
Metode penelitian yang digunakan termasuk ke dalam metode kuantitatif dan termasuk pada jenis asosiatif. Adapun teknik penelitian menggunakan teknik survey, artinya tidak seluruh karyawan di PTPN VIII BUNISARI LENDRA dijadikan sampel, melainkan diambil hanya 100 orang, yang terdiri dari 25 orang bagian produksi dan 75 orang bagian distribusi. Adapun teknik analisis yang dipergunakan adalah korelasi, koefisien determinasi dan regresi linear.

HASIL PENELITIAN

Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode Structural Equation Model (SEM) dengan alat bantu program AMOS versi 5.0, Structural Equation Model dipilih untuk mengetahui besarnya persamaan model pengaruh strategi *positioning* dan *human capital* terhadap kinerja perusahaan pada PT. PTPN VIII BUNISARI LENDRA. Penelitian ini menggunakan 100 responden pegawai.

1. Konstruk Pengukuran Strategi *Positioning*

Konstruk strategi *positioning* (unobserved/latent variable) diukur dengan menggunakan 3 indikator (observed/manifest variable), yaitu: Customer Co-Production (SP1), Customer Contact (SP2), dan Service Customization (SP3). Dari hasil analisis confirmatory factor analysis (CFA) adalah sebagai berikut:



Dari hasil confirmatory factor analysis (CFA) diperoleh besarnya nilai untuk masing-masing konstruk persamaan (*loading factor* atau λ), sebagai berikut:

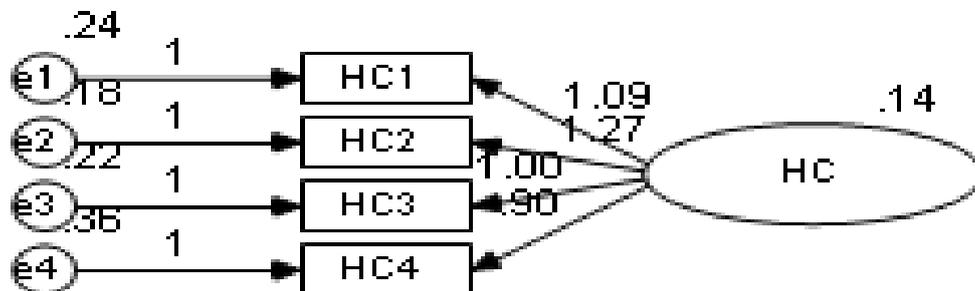
$$SP \lambda_1 SP1 + \lambda_2 SP2 + \lambda_3 SP3$$

$$SP \ 0.910 SP1 + 1.033 SP2 + 1.000 SP3$$

Dari persamaan di atas, maka besarnya Strategi Positioning dipengaruhi secara dominan oleh Customer Contact (SP2) sebesar 1.033.

2. Konstruk Pengukuran Human Capital

Konstruk *Human Capital* (*unobserved/latent variable*) diukur dengan menggunakan 4 indikator (*observed/manifest variable*), yaitu: Kualitas (HC1), Kemampuan (HC2), Pelatihan (HC3), dan Tingkat Pendidikan (HC4). Dari hasil analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) adalah sebagai berikut:



Dari hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) diperoleh besarnya nilai untuk masing-masing konstruk persamaan (*loading factor* atau λ), sebagai berikut:

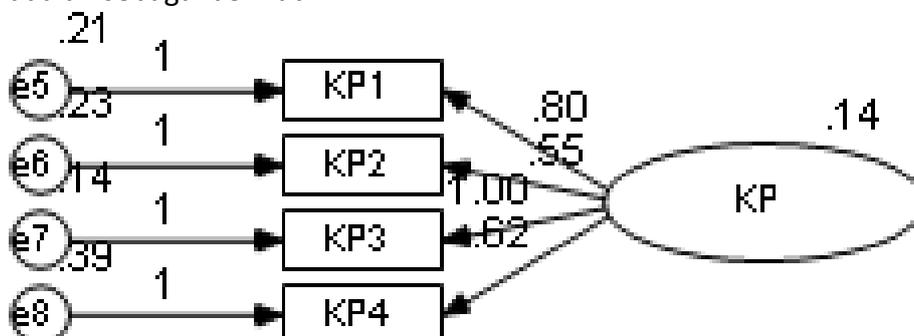
$$SF \lambda_1 HC1 + \lambda_2 HC2 + \lambda_3 HC3 + \lambda_4 HC4$$

$$SF \ 1.087 HC1 + 1.274 HC2 + 1.000 HC3 + 0.896 HC4$$

Dari persamaan di atas, maka besarnya Human Capital dipengaruhi secara dominan oleh Kemampuan (HC2) sebesar 1.274.

3. Konstruk Pengukuran Kinerja Perusahaan

Konstruk Kinerja Perusahaan Karyawan (*unobserved/latent variable*) diukur dengan menggunakan 4 indikator (*observed/manifest variable*), yaitu: Jumlah Pelanggan (KP1), Profitabilitas (KP2), Marketshare (KP3), dan Efisiensi dan Efektivitas (KP4). Dari hasil analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) adalah sebagai berikut:



Dari hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) diperoleh besarnya nilai untuk masing-masing konstruk persamaan (*loading factor* atau λ), sebagai berikut:

$$SF \lambda_1 KP1 + \lambda_2 KP2 + \lambda_3 KP3 + \lambda_4 KP4$$

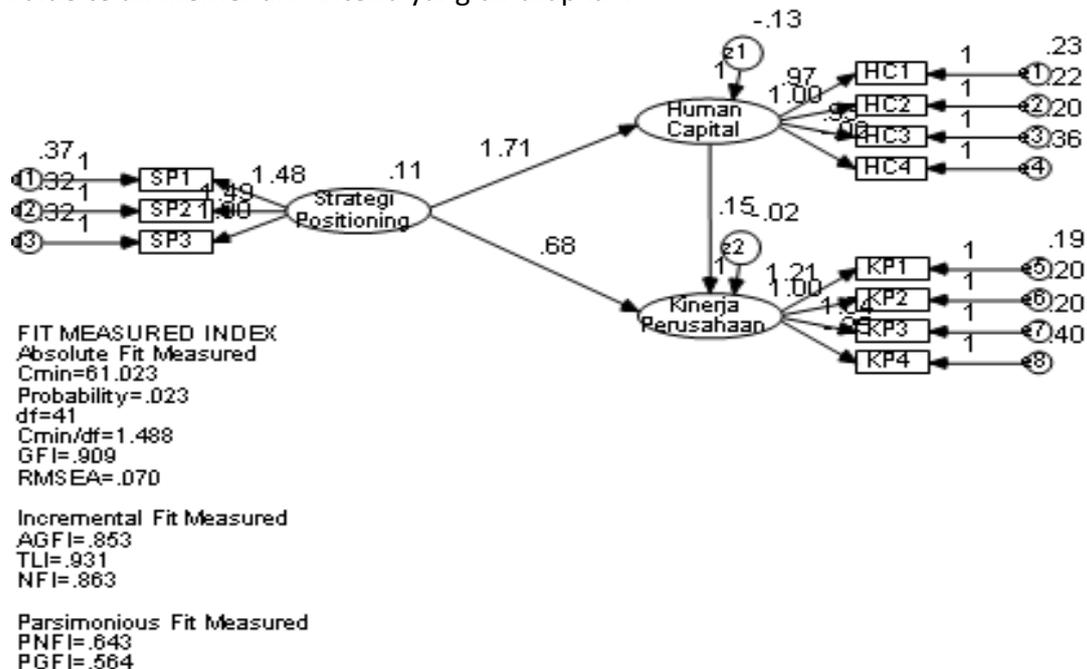
$$SF \ 0.796 KP1 + 0.552 KP2 + 1.000 KP3 + 0.625 KP4$$

Dari persamaan di atas, maka besarnya Kinerja Perusahaan (KP) dipengaruhi secara dominan oleh Marketshare (KP3) sebesar 1.000.

4. Goodness of Fit Model

Untuk mengetahui kriteria model yang baik (Goodness of Fit) digunakan: Absolute Fit Measured (pengukuran indeks mutlak), Incremental Fit Measured (pengukuran tambahan indeks) dan Parsimonious Fit Measured (pengukuran kesederhanaan indeks). Dari hasil pengukuran berdasarkan Absolute Fit Measured, Incremental Fit Measured dan Parsimonious Fit Measured, diperoleh hasil sebagai berikut.

Dari hasil pengukuran Goodness Fit Index dapat disimpulkan bahwa besarnya Absolute Fit Measured yang diukur dengan menggunakan Likelihood Chi Square, GFI, dan RMSEA diperoleh nilai Cut Off Value belum memenuhi kriteria yang diharapkan, yaitu Likelihood Chi Square. Sedangkan besarnya nilai Incremental Fit Measured yang diukur dengan menggunakan AGFI, TLI dan NFI diperoleh nilai Cut Off Value belum memenuhi kriteria yang diharapkan, yaitu AGFI dan NFI. Untuk nilai Parsimonious Fit Measured yang diukur dengan menggunakan PNFI dan PGFI diperoleh nilai Cut Off Value telah memenuhi kriteria yang diharapkan.



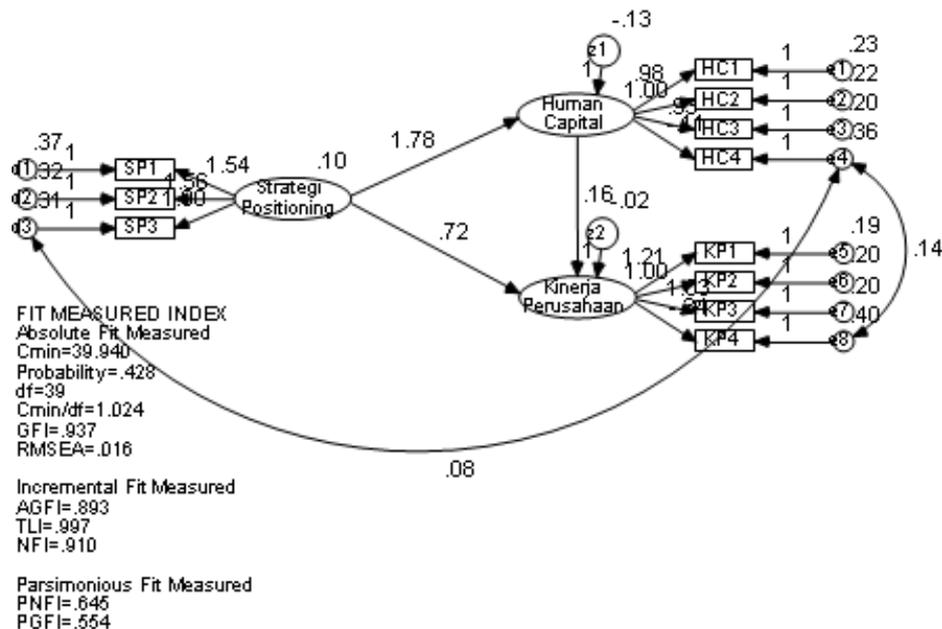
<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	<i>Cut Off Value</i>	Evaluasi Model
<i>Absolute Fit Measured</i>			
Likelihood Chi Square	61.023	Diharapkan kecil	Kurang Baik
CMIN/DF	1.488	≤ 2.00	Baik
GFI	0.909	≥ 0.90	Baik
RMSEA	0.070	≤ 0.08	Baik
<i>Incremental Fit Measured</i>			
AGFI	0.853	≥ 0.90	Kurang Baik
TLI	0.931	≥ 0.90	Baik
NFI	0.863	≥ 0.90	Kurang Baik
<i>Parsimonious Fit Measured</i>			
PNFI	0.643	0.60 – 0.90	Baik
PGFI	0.564	0.50 – 1.00	Baik

Dari estimasi model secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut :

Kesimpulan	Nilai
<i>Chi-square</i>	61.023
<i>Degrees of freedom</i>	41
<i>Probability level</i>	0.023

Dari tabel dapat disimpulkan bahwa tingkat probabilitas adalah signifikan sebesar 0.023 ($p < 0.05$), hal ini menunjukkan adanya penyimpangan antara sample covariance matrix dan model (fitted) covariance matrix, sedangkan nilai chi square untuk model yang baik seharusnya mempunyai tingkat probabilitas tidak signifikan (lebih besar dari 0.05) agar mendapatkan nilai Goodness Fit Index yang diharapkan (lebih baik) maka perlu dilakukan revisi model dengan melakukan modification index dengan tujuan untuk memperbaiki model dengan meningkatkan jumlah parameter sedemikian rupa sehingga nilai Chi Squares Statistic akan turun lebih cepat dibandingkan penurunan degree of freedom (df), yaitu dengan melakukan modifikasi indeks.

Modifikasi indeks hanya boleh dilakukan berdasarkan nilai measurement error covariance yang diasumsikan diasumsikan nol, sedangkan modifikasi indeks berdasarkan measurement regression weight harus berdasarkan dan didukung oleh teori yang kuat. Dari hasil modification index diperoleh hasil yang dapat dilihat pada gambar dan tabel sebagai berikut.



Dari hasil pengukuran Goodness Fit Index pada tabel dapat disimpulkan bahwa besarnya Absolute Fit Measured yang diukur dengan menggunakan Likelihood Chi Square, GFI, dan RMSEA diperoleh nilai Cut Off Value telah memenuhi kriteria yang diharapkan. Sedangkan besarnya nilai Incremental Fit Measured yang diukur dengan menggunakan AGFI, TLI dan NFI diperoleh nilai Cut Off Value belum memenuhi kriteria yang diharapkan, yaitu AGFI. Untuk nilai Parsimonious Fit Measured yang diukur dengan menggunakan PNFI dan PGFI diperoleh nilai Cut Off Value telah memenuhi kriteria yang diharapkan.

Dari tabel berikut dapat disimpulkan bahwa tingkat probabilitas adalah signifikan yaitu sebesar 0.428 ($p > 0.05$) sehingga model yang dianalisis belum memenuhi kriteria model yang baik (goodness fit model), model yang baik yaitu mempunyai tingkat probabilitas yang tidak signifikan, lebih dari $\alpha = 5\%$ (Ghozali, 2004), sehingga menunjukkan adanya kesesuaian antara sample covariance matrix dan model (fitted) covariance matrix (Joreskog & Sorbom, 1993; Joreskog & Sorbom, 1996; Hair, et. al., 1998; Joreskog, 2002), sehingga secara keseluruhan model yang digunakan telah memenuhi kriteria (*Goodness of Fit Model*).

<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	<i>Cut Off Value</i>	Evaluasi Model
<i>Absolute Fit Measured</i>			
Likelihood Chi Square	39.940	Diharapkan kecil	Baik
CMIN/DF	1.024	≤ 2.00	Baik
GFI	0.937	≥ 0.90	Baik
RMSEA	0.016	≤ 0.08	Baik
<i>Incremental Fit Measures</i>			
AGFI	0.893	≥ 0.90	Kurang Baik
TLI	0.997	≥ 0.90	Baik
NFI	0.910	≥ 0.90	Baik
<i>Parsimonious Fit Measured</i>			
PNFI	0.645	0.60 – 0.90	Baik
PGFI	0.554	0.50 – 1.00	Baik

Dari analisis model secara keseluruhan diperoleh hasil sebagai berikut.

Kesimpulan	Nilai
<i>Chi-square</i>	39.940
<i>Degrees of freedom</i>	39
<i>Probability level</i>	0.428

5. Hubungan Kausalitas dan Uji Hipotesis

Untuk mengetahui besarnya tingkat signifikansi pengaruh antara variabel indikator terhadap variabel latent maka digunakan regression weight dengan membandingkan nilai probabilitasnya. Apabila nilai probabilitas kurang dari $\alpha=5\%$, maka dapat dikatakan mempunyai pengaruh signifikan. Dari hasil regression weight diperoleh hasil sebagai berikut.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Human_Capital <--- Strategi_Positioning	1.785	.390	4.577	.000	par_9
Kinerja_Perusahaan <--- Human_Capital	.156	.105	1.491	.136	par_10
Kinerja_Perusahaan <--- Strategi_Positioning	.716	.165	4.337	.000	par_11

Dari hasil regression weight pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel mempunyai pengaruh signifikan, kecuali pada hubungan kausalitas human capital terhadap kinerja perusahaan dengan tingkat signifikansi kurang dari 5%. Apabila penulis interpretasikan hasil analisis di atas adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh strategi *positioning* (SP) terhadap *human capital* (HC)

Pada variabel strategi *positioning* (SP), mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap *human capital* (HC), sebesar 1.785 dengan tingkat signifikansi 0.000 ($p < 0.05$). Artinya, apabila variabel strategi *positioning* (SP) naik maka *human capital* (HC) akan naik. Sebaliknya, apabila variabel strategi *positioning* (SP) turun maka *human capital* (HC) akan turun, maka hipotesis I yang menyatakan strategi *positioning* berpengaruh signifikan *human capital*, didukung dan diterima kebenarannya.

b. Pengaruh strategi *positioning* (SP) dan *human capital* (HC) terhadap kinerja perusahaan (KP)
Pada variabel strategi positioning (SP) mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan (KP), sebesar 0.756 dengan tingkat signifikansi 0.000 ($p < 0.05$). Artinya, apabila variabel strategi positioning (SP) naik maka kinerja perusahaan (KP) akan naik. Sebaliknya, apabila variabel strategi positioning (SP) turun maka kinerja perusahaan (KP) akan turun, maka hipotesis II yang menyatakan strategi positioning berpengaruh signifikan kinerja perusahaan, didukung dan diterima kebenarannya.

Pada variabel human capital (HC) mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan (KP), sebesar 0.156 dengan tingkat signifikansi 0.136 ($p > 0.05$). Artinya, human capital (HC) tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (KP), karena memiliki tingkat kesalahan probabilitas yang tinggi (melebihi ketentuan yang telah ditetapkan, yaitu $\alpha = 5\%$), sehingga besarnya pengaruh dapat diabaikan. Maka hipotesis II yang menyatakan human capital berpengaruh signifikan kinerja perusahaan, tidak didukung. Hal ini disebabkan oleh perusahaan belum menyediakan waktu yang cukup bagi karyawan untuk melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia, belum memprioritaskan karyawan yang telah memiliki pengalaman dan kemampuan yang baik, kurangnya pelatihan (training) untuk karyawan baru, dan dalam penerimaan karyawan sebaiknya mengutamakan tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dengan koefisien jalur terbesar, yaitu: SP–KP (Strategi Positioning–Kinerja Perusahaan), dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan mengukur tingkat strategi positioning yang digunakan perusahaan, yaitu : Customer Co-Production, yaitu menerapkan strategi yang berbeda dengan perusahaan pesaing; Customer Contact, yaitu melakukan indentifikasi keinginan pelanggan dengan cara melakukan interaksi; dan Service Customization, yaitu perusahaan harus mampu mengubah produknya sesuai dengan kebutuhan konsumen secara spesifik

DAFTAR PUSTAKA

Ghozali, Imam., (2004), Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang Asri, Marwan. 1991. Marketing. Cetakan kedua. AMP YKPN. Yogyakarta.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Balck, W.C., (1998), Multivariate Data Analysis, 5th Edition, Prentice Hall International, UK.

Becker, 1964;

Schultz, 1971;

Snell and Dean, 1992; dalam Skaggs dan Youndt, 2004)

Joreskog & Sorbom, 1993;

Joreskog & Sorbom, 1996;