

# Usulan Perbaikan *Role Behavior* Perusahaan Berdasarkan Karakteristik Manajemen Sumber Daya Manusia\*

SUHENDAR NURDIYANSAH, ABU BAKAR, DWI NOVIRANI

Jurusan Teknik Industri  
Insitut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

E-mail: suhendar.nurdiyansah@gmail.com

## ABSTRAK

*Perbaikan peran perilaku pada karyawan adalah satu cara untuk meningkatkan keuntungan pada perusahaan. Salah satu pengembang model peran perilaku (role behavior) adalah Schuler. Variabel role behavior yang dikembangkan Schuler (1987) adalah karakteristik perilaku, fokus perencanaan, ketergantungan dan kerjasama, perhatian pada kualitas, perhatian pada kuantitas, tindakan terhadap resiko, perhatian/orientasi kerja, sikap terhadap tanggung jawab, fleksibilitas terhadap perubahan, toleransi pada keadaan.*

*Pada saat ini harapan perusahaan adalah menerapkan strategi bersaing yang lebih fokus terhadap perbaikan inovasi (differentiation by innovation) proses kerja. Berdasarkan hasil analisis data yang mengacu kepada strategi differentiation by innovation, prioritas variabel yang harus diperbaiki dalam penelitian ini adalah karakteristik perilaku, fleksibilitas terhadap perubahan, dan toleransi pada keadaan karena memiliki hasil pemetaan sebesar 0%.*

**Kata kunci:** *peran perilaku (role behavior), strategi bersaing Schuler, differentiation by innovation, karakteristik perilaku, fleksibilitas terhadap perubahan, toleransi pada keadaan.*

## ABSTRACT

*One way to increase benefit for company is to improve role behavior of employments. One developers of role behavior model is Schuler (1987). Role behavior model whom develop by Schuler is behavioral characteristic, focus of planning, dependence and cooperation, focus on quality, focus on quantity, measure against risk, orientation of work, attitude of responsibility, flexibility of change, and tolerance of circumstances.*

*The current expectations of the company is to apply competitive strategi which focus to differentiation by innovation strategi. In order to result by data analyze*

---

\* Makalah ini merupakan ringkasan dari Tugas Akhir yang disusun oleh penulis pertama dengan pembimbingan penulis kedua dan ketiga. Makalah ini merupakan draft awal dan akan disempurnakan oleh para penulis untuk disajikan pada seminar nasional dan/atau jurnal nasional.

*refers to differentiation by innovation strategi, improvement priorities that should do by company is behavioral characteristic, flexibility of change, and tolerance of circumstances because it have result 0% by mapping.*

**Keyword:** *role behavior, competitive strategi by Schuler, differentiation by innovation, behavioral characteristic, flexibility of change, tolerance of circumstances.*

## 1. PENDAHULUAN

Perubahan peran perilaku (*role behavior*) pekerja dalam lingkungan bisnis mengharuskan perusahaan untuk memiliki kemampuan manajerial yang tinggi agar dapat bertahan dalam persaingan pasar. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi didukung oleh fungsi manajerial yang ada, salah satunya adalah fungsi pengelolaan sumber daya manusia. CV. Elina Keramik merupakan perusahaan menengah yang bergerak dalam bidang kriya keramik, yang saat ini belum ada penerapan standar tentang pengelolaan sumber daya manusia khususnya peran perilaku para pekerjanya.

CV. Elina Keramik merupakan perusahaan menengah yang bergerak dalam bidang kriya keramik, dimana pada era globalisasi CV. Elina Keramik harus mampu bersaing menghadapi perusahaan pesaing supaya mendapat posisi yang lebih unggul dimata para konsumen. Untuk mencapai titik keunggulan tersebut, perusahaan harus memiliki kemampuan manajerial yang tinggi serta didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki role behavior yang sesuai untuk menjalankan strategi tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan usulan perbaikan *role behavior* perusahaan berdasarkan karakteristik MSDM yang dapat diterapkan perusahaan Elina Keramik, sehingga perusahaan akan mendapat karyawan dengan kualitas sesuai harapan dan visi serta misi perusahaan.

## 2. PERMASALAHAN

Kurang tepatnya pelaksanaan strategi dalam mengelola sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan bisa menyebabkan tertinggalnya perusahaan dalam persaingan pasar. Hal ini juga akan memunculkan perilaku serta sikap sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan harapan. Strategi yang tepat akan membuat perusahaan terus berkembang, sehingga dapat memenangkan persaingan pasar.

### 2.1 Perumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan di perusahaan CV. Elina Keramik sebagai suatu studi kasus dengan fokus utama yaitu mengetahui kesesuaian pengembangan karakteristik MSDM perusahaan. Penelitian ini mengacu kepada teori strategi bersaing generik dari Porter yang kemudian dikembangkan Sculer (1987) yaitu dengan cara mengukur kondisi perusahaan untuk dapat memetakan strategi perusahaan saat ini dan kondisi karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.

Dengan adanya pengukuran tersebut diharapkan akan menjadi alat bantu untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi bahan evaluasi dan perbaikan bagi peran manajemen sumber daya manusia yang nantinya akan mampu memberikan kontribusi secara langsung terhadap implementasi startegi bersaing pada CV. Elina Keramik.

## **2.2 Studi Literatur**

Penelitian ini didasari pada konsep Porter (1980) yang dikembangkan Schuler (1987) berkaitan dengan strategi bersaing yaitu *cost leadership*, *differentiation by quality*, dan *differentiation by Innovation* serta karakteristik MSDM perusahaan yaitu *planning choice*, *staffing choice*, *compensating choice*, *performance appraisal*, dan *training and development*. Menurut Schuler & Jackson (1987), untuk melakukan tinjauan hubungan antara penerapan strategi bersaing tertentu dengan penerapan karakteristik MSDM pada suatu unit bisnis tertentu dibutuhkan sarana untuk melakukannya sebagai proses rasionalisasi. Konsep yang dapat digunakan untuk keperluan tersebut yaitu konsep tentang *role behavior*.

## **3. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang dilakukan berupa langkah-langkah yang digunakan dalam pemecahan masalah. Langkah-langkah penelitian dari awal hingga akhir meliputi rumusan masalah, tujuan penelitian, identifikasi variabel penelitian (strategi bersaing, *role behavior*, dan karakteristik MSDM), identifikasi cara pengumpulan data, penyusunan dan penyebaran alat ukur, pengujian alat ukur, pengumpulan dan pengolahan data, analisis masalah, serta kesimpulan dan saran.

### **3.1 Pendekatan**

Pendekatan dalam penelitian ini adalah untuk melakukan tinjauan hubungan antara penerapan strategi bersaing tertentu dengan penerapan karakteristik MSDM pada suatu unit bisnis tertentu dibutuhkan sarana untuk melakukannya sebagai proses rasionalisasi. Konsep yang dapat digunakan untuk keperluan tersebut yaitu konsep tentang *role behavior*.

### **3.2 Sistematika**

Sistematika penyusunan laporan penelitian ini dapat dilihat pada flowchart di Gambar 1.

### **3.3 Penyiapan**

Metode penelitian yang digunakan mengacu pada tiga variabel, yaitu variabel strategi bersaing, variabel *role behavior*, dan karakteristik sumber daya manusia.

#### **3.3.1 Variabel Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, perincian data yang akan diambil dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel strategi bersaing perusahaan dilakukan dengan cara wawancara kepada salah seorang yang dianggap mengetahui / melakukan pemilihan strategi bersaing yang digunakan perusahaan.
2. Variabel *role behavior* dilakukan dengan cara sensus yaitu menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan di perusahaan. Data yang diperoleh adalah data *role behavior* yang dipersepsikan karyawan selama bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara sensus karena jumlah karyawan sedikit.
3. Variabel karakteristik manajemen sumber daya manusia yaitu variabel yang digunakan mencakup karakteristik MSDM dengan menggunakan pilihan-pilihan yang tercakup dalam menu pilihan yang dikemukakan Schuler (1987).

#### **3.3.2 Karakteristik Responden**

Penelitian ini menggunakan dua jenis kuesioner, yaitu:

1. Kuesioner strategi bersaing respondennya adalah pemilik perusahaan yang terdiri dari 1 orang.
2. Kuesioner *role behavior* ditujukan untuk seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan dengan berbagai jabatan.

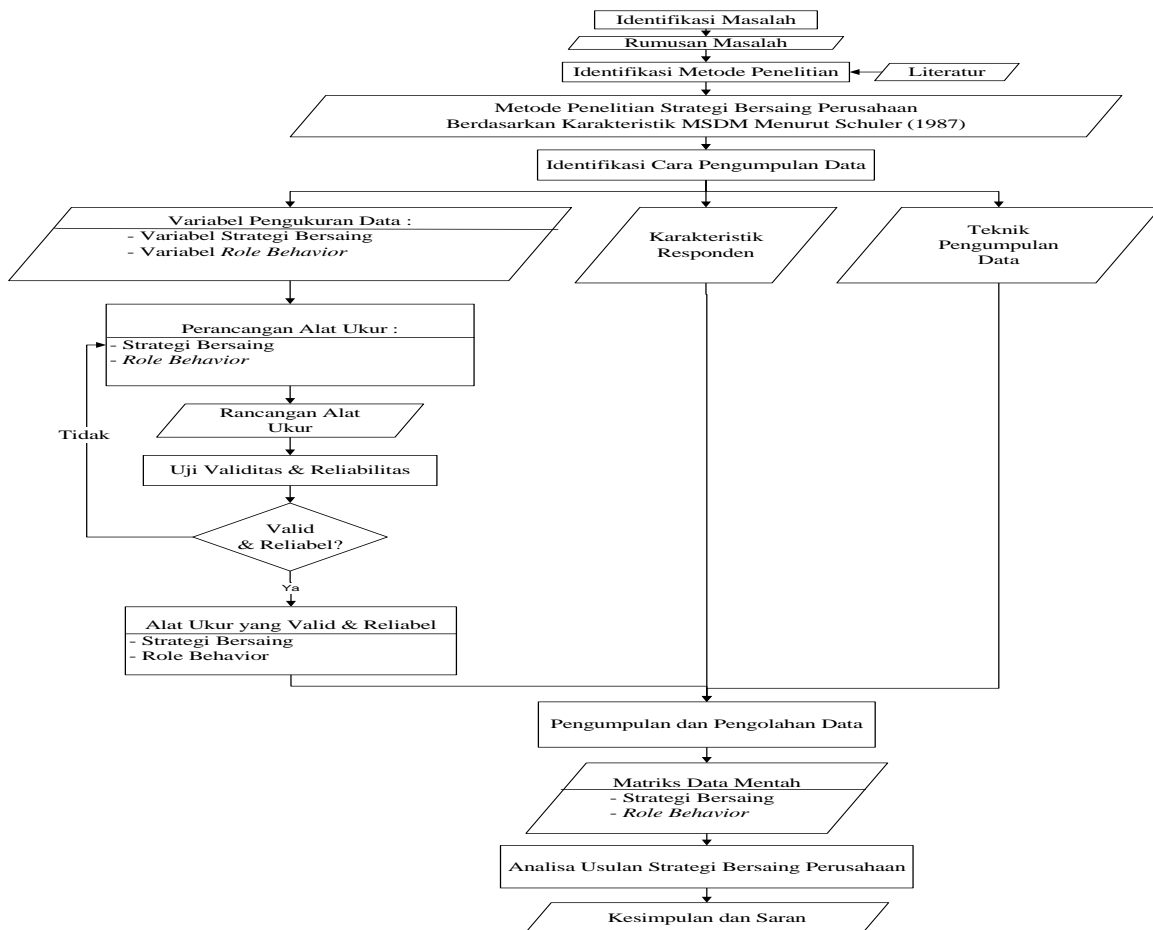
### 3.3.3 Pembuatan Kuesioner

Variabel *role behavior* menurut Schuler (1987) yang diperlukan sehubungan dengan penerapan dari strategi bersaing yaitu: karakteristik perilaku, fokus perencanaan, ketergantungan dan kerjasama, perhatian pada kualitas, perhatian pada kuantitas, tindakan terhadap resiko perhatian/orientasi kerja, sikap terhadap tanggung jawab, fleksibilitas terhadap perubahan, dan toleransi pada keadaan.

Pembuatan kuesioner *role behavior* dilakukan dengan beberapa langkah yaitu:

1. Variabel *role behavior* dikembangkan lagi menjadi variabel laten dan variabel manifes untuk perusahaan Elina Keramik. Variabel laten menunjukkan pilihan *role behavior* yang dikemukakan oleh Schuler (1987).
2. Variabel manifes merupakan atribut yang membentuk variabel laten tersebut.
3. Setelah pembentukan variabel laten dan manifest, selanjutnya dilakukan *coding* dengan pemberian notasi x.y, dimana x merupakan angka yang menunjukkan nomor dari *role behavior* dan y merupakan angka yang nantinya menunjukkan nomor item pertanyaan.

Variabel *role behavior* tersebut ditunjukkan pada Tabel 1.



Gambar 1. Flowchart Penelitian

### 3.3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dari tiga jenis kuesioner tersebut, cara pengumpulan data dilakukan dengan cara yang dijelaskan seperti berikut:

1. Pengumpulan kuesioner strategi bersaing ditujukan untuk satu orang saja, yaitu pemimpin perusahaan dan dilakukan dengan cara mengisi kuesioner yang diberikan sekaligus dilakukan wawancara terhadap beberapa pertanyaan yang kurang dimengerti responden.
2. Pengumpulan kuesioner *role behavior* dilakukan dengan cara yang sama seperti kuesioner strategi bersaing yaitu diberikan kepada karyawan yang bekerja.

## 4. PROSES PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

### 4.1 Identifikasi variabel strategi bersaing

Identifikasi variabel strategi bersaing dilakukan dengan cara memberikan lembar pertanyaan. Hal yang dilakukan adalah:

1. Mengumpulkan jawaban dari responden yaitu pemipin perusahaan
2. Mencocokkan kriteria jawaban yang dijawab oleh responden dengan kriteria jawaban yang telah diterapkan oleh Schuler (1987).
3. Data pertanyaan identifikasi variabel strategi bersaing dapat dilihat pada Tabel 4.

Jumlah kesesuaian dan ketidaksesuaian dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Jumlah Kesesuaian dan Ketidakesuaian Variabel Strategi Bersaing**

No	Strategi	Kondisi		Persentase	
		Sesuai	Tidak Sesuai	Sesuai	Tidak Sesuai
1	<i>Cost Leadership</i>	5	9	36%	64%
2	<i>Differentiation by Quality</i>	9	5	64%	36%
3	<i>Differentiation by Innovation</i>	12	2	86%	14%

Hasil identifikasi strategi bersaing yang dilakukan terdapat persentase kondisi kesesuaian paling besar dari tiga strategi yang tersedia. Strategi *differentiation by innovation* merupakan strategi yang akan diterapkan karena kondisi kesesuaian yang didapat sebesar 86%.

### 4.2 Identifikasi Variabel *Role Behavior*

Berdasarkan data hasil kuesioner kemudian dilakukan *coding* dan penyusunan variabel *role behavior* dalam matrik data mentah yang memiliki format  $m \times n$ . Format  $m$  menyatakan jumlah responden dan format  $n$  menyatakan jumlah variabel manifes. Matriks data mentah variabel *role behavior* dapat dilihat pada Tabel 3.

### 4.3 Pengelompokkan Jawaban Responden Untuk Tiap Variabel Laten

Adapun kriteria pengelompokkan jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 1. Variabel *Role Behavior*

No.	Variabel <i>Role Behavior</i>	Variabel Laten A	Variabel Manifes A	Coding	Variabel Manifes B	Variabel Laten B
1	Karakteristik Perilaku	Perilaku berulang dan dapat diperkirakan	Melakukan tugas rutin yang serupa	01.01	Melakukan pekerjaan yang berubah-ubah	Perilaku sangat kreatif dan inovatif
			Menggunakan metoda yang sudah dimiliki perusahaan dalam melakukan pekerjaan	01.02	Mencoba menerapkan hal baru dalam bertugas	
			Menghadapi situasi atau lingkungan kerja yang relatif tetap	01.03	Mencari peluang baru dari situasi dan lingkungan kerja	
2	Fokus Perencanaan	Fokus jangka pendek	Mencari solusi permasalahan yang sedang dihadapi	02.04	Mengantisipasi masalah yang mungkin timbul dimasa depan	Fokus jangka panjang
			Hanya memikirkan tugas yang diberikan	02.05	Memikirkan konsekuensi tugas yang dilakukan	
			Hasil target kerja merupakan target jangka pendek	02.06	Hasil target kerja merupakan target jangka panjang	
3	Ketergantungan dan kerjasama	Sangat kooperatif, interdependen	Pekerjaan merupakan tugas yang dilakukan dalam tim kerja	03.07	Penyelesaian pekerjaan merupakan pekerjaan masing-masing	Sangat Independen, autonomus
			Bekerja sama dan berkomunikasi dengan baik dengan yang lainnya	03.08	Tidak bekerja sama dan berkomunikasi dengan baik dengan yang lainnya	
			Hasil kerja merupakan hasil kerja kelompok	03.09	Hasil kerja merupakan hasil kerja individu	
4	Perhatian pada kualitas	Perhatian rendah pada kualitas	Tidak pernah memeriksa hasil kerja	04.10	Selalu memeriksa hasil kerja	Perhatian tinggi pada kualitas
			Tidak mengetahui standar hasil kerja perusahaan	04.11	Sangat mengetahui standar hasil kerja	
			Tidak memberi penilaian dan petunjuk atas hasil kerja pekerja lain	04.12	Selalu memberi penilaian atas hasil kerja pekerja lain	
5	Perhatian pada kuantitas	Perhatian rendah pada Jumlah	Tidak dapat memenuhi target kerja yang dituangkan secara kuantitatif (dalam bentuk angka)	05.13	Dapat memenuhi Target Kerja yang dituangkan secara kuantitatif	Perhatian tinggi pada Jumlah
			Mengerjakan Tugas dengan baik tapi kurang cepat	05.14	Mengerjakan tugas dengan baik dan cepat	
			Bekerja sesuai jam kerja	05.15	Bekerja sesuai dengan target kerja	
6	Tindakan terhadap resiko	Aktivitas pengambilan resiko rendah	Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan metoda standar	06.16	Mengerjakan pekerjaan dengan metoda yang berbeda dan dianggap lebih baik	Aktivitas pengambilan resiko tinggi
			Harus melapor jika timbul permasalahan kepada pihak yang berwenang	06.17	Dapat menyelesaikan masalah sendiri	
			Semua tindakan yang dilakukan adalah keputusan dari atasan	06.18	Semua tindakan yang dilakukan didasarkan atas keputusan yang diambil sendiri	
7	Perhatian / orientasi kerja	Fokus utama pada proses	Lebih memperhatikan prosedur kerja yang dilakukan	07.19	Lebih memperhatikan hasil / target kerja	Fokus utama pada hasil
			Sistem prosedur pekerjaan sudah dinyatakan secara jelas dan rinci	07.20	Sistem prosedur pekerjaan sangat fleksibel	
			Selalu di awasi atasan dalam melaksanakan pekerjaan	07.21	Atasan hanya melihat hasil kerjanya di akhir waktu kerja	
8	Sikap terhadap tanggung jawab	Cenderung menolak tanggung jawab	Tidak bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah dikerjakan	08.22	Bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah dikerjakan	Keinginan untuk menerima tanggung jawab
			Tidak mengetahui apa yang telah dikerjakan	08.23	Mengetahui apa yang telah dikerjakan	
			Membatasi keterlibatan diri dalam pekerjaan	08.24	Selalu melibakan diri secara penuh dalam pekerjaan	
9	Fleksibilitas terhadap perubahan	Tidak Fleksibel terhadap perubahan	Hanya melakukan tugas tertentu	09.25	Melakukan berbagai macam tugas yang berbeda	Sangat fleksibel terhadap perubahan
			Melakukan pekerjaan dengan keterampilan yang sama meskipun terjadi perubahan sistem kerja	09.26	Melakukan pekerjaan dengan keterampilan yang sama meskipun terjadi perubahan sistem kerja	
			Tidak tertarik dengan metoda kerja baru	09.27	Tertarik dengan metoda kerja baru	
10	Toleransi pada keadaan	Toleransi pada kestabilan tinggi	Selalu bekerja dalam kondisi yang stabil, mantap	10.28	Bekerja dalam kondisi yang berubah-ubah	Toleransi terhadap ambiguitas dan ketidak pastian tinggi
			Menyelesaikan pekerjaan dalam kondisi normal	10.29	Menyelesaikan pekerjaan dalam kondisi yang tidak diperkirakan sebelumnya	
			Hanya memikirkan pola dari suatu permasalahan secara pasti	10.30	Dapat memikirkan segala sesuatu yang mungkin terjadi dari suatu permasalahan	

**Tabel 3. Matrik Data Mentah Role Behavior**

Responden	Variabel Laten ke-																													
	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10		
	Karakteristik perilaku			Fokus Perencanaan			Ketergantungan dan kerjasama			Perhatian pada kualitas			Perhatian pada kuantitas			Tindakan terhadap resiko			Perhatian/orientasi kerja			Sikap terhadap tanggung jawab			Fleksibilitas terhadap perubahan			Toleransi pada keadaan		
	Variabel Manifes																													
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
R1	2	4	3	4	5	2	4	2	4	4	3	4	3	3	1	3	1	3	4	4	6	5	5	5	4	3	4	4	4	4
R2	4	4	3	3	4	2	3	2	3	6	5	4	3	2	2	3	4	3	4	4	6	5	5	5	4	3	4	4	4	4
R3	4	4	2	3	6	2	3	2	4	6	2	6	2	3	1	5	1	2	4	4	6	5	4	1	4	3	3	4	4	4
R4	4	4	3	3	5	2	3	2	5	6	3	4	3	3	1	3	2	3	4	4	6	5	4	4	2	3	2	4	4	4

**Tabel 4. Pencocokan Variabel Strategi Bersaing**

No.	Strategi Bersaing	Kelompok Jawaban		Jawaban Responden (Pemimpin Perusahaan)	Kondisi Kesesuaian
		No.Pertanyaan	Pemilihan Jawaban Berdasarkan Kriteria Schuler		
1	<i>Cost Leadership</i>	1	C,D	A	Tidak Sesuai
		2	C,D	B	Tidak Sesuai
		3	A	A	Sesuai
		4	C,D	B	Tidak Sesuai
		5	A,B	A	Sesuai
		6	A,B	C	Tidak Sesuai
		7	A (Jika memilih)	-	-
		8	B	B	Sesuai
		9	B	B	Sesuai
		10	B	B	Sesuai
		11	A (Jika memilih)	-	-
		12	C,D	A	Tidak Sesuai
		13	B	A	Tidak Sesuai
		14	C,D	A	Tidak Sesuai
		15	B	C	Tidak Sesuai
		16	A	C	Tidak Sesuai
2	<i>Differentiation by Quality</i>	1	A,B	A	Sesuai
		2	A,B	B	Sesuai
		3	A,B	A	Sesuai
		4	A,B	B	Sesuai
		5	C,D	A	Tidak Sesuai
		6	C,D	C	Sesuai
		7	A (Jika memilih)	-	-
		8	A	B	Tidak Sesuai
		9	A,B	B	Sesuai
		10	A,B	B	Sesuai
		11	A (Jika memilih)	-	-
		12	A,B,C	A	Sesuai
		13	A,B	A	Sesuai
		14	C,D	A	Tidak Sesuai
		15	B	C	Tidak Sesuai
		16	B	C	Tidak Sesuai
3	<i>Differentiation by Innovation</i>	1	B	A	Tidak Sesuai
		2	B	B	Sesuai
		3	A,B	A	Sesuai
		4	A,B	B	Sesuai
		5	A,B	A	Sesuai
		6	C	C	Sesuai
		7	A (Jika memilih)	-	-
		8	A,B	B	Sesuai
		9	A,B	B	Sesuai
		10	A	B	Tidak Sesuai
		11	A (Jika memilih)	-	-
		12	A	A	Sesuai
		13	A	A	Sesuai
		14	A,B	A	Sesuai
		15	C	C	Sesuai
		16	C	C	Sesuai

**Tabel 5. Pengelompokan Jawaban Responden**

Jawaban Responden	Kelompok Jawaban	Kriteria
(1) & (2)	Kelompok 1	Sesuai dengan pernyataan A
(3) & (4)	Kelompok 2	Cenderung sesuai dengan pernyataan A dan B
(5) & (6)	Kelompok 3	Sesuai dengan pernyataan B

Pengelompokan jawaban responden berfungsi untuk membantu dalam perhitungan persentase responden yang masuk kedalam masing-masing kelompok jawaban. Persentase hasil pengelompokan dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6. Persentase Kelompok Jawaban Responden**

Kriteria Kelompok	Variabel Laten Ke -									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kelompok 1	17%	33%	33%	8%	42%	33%	0%	8%	17%	0%
Kelompok 2	83%	42%	58%	50%	58%	58%	67%	25%	83%	100%
Kelompok 3	0%	25%	8%	42%	0%	8%	33%	67%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Hasil perhitungan persentase pada pengelompokan jawaban, kemudian dilakukan pengelompokan hasil jawabannya dengan sepuluh variabel *role behavior*. Pengelompokan hasil jawaban responden dilakukan untuk melihat kondisi yang sedang berjalan di perusahaan dilihat dari perspekti pegawai. Pada kesepuluh *role behavior* dapat dilihat pada Tabel 7. Tanda arsis digunakan untuk menggambarkan daerah utama (kecenderungan terpusat) dari jawaban responden sesuai dengan hasil perhitungan persentase responden paling besar.

**Tabel 7. Pengelompokan Hasil Jawaban pada *Role behavior***

No.	Variabel <i>Role Behavior</i>	Role Behavior A	Kelompok			Role Behavior B
			1	2	3	
1	Karakteristik perilaku	Perilaku berulang dan dapat diperkirakan	17%	83%	0%	Perilaku sangat kreatif, inovatif
2	Fokus Perencanaan	Fokus jangka pendek	33%	42%	25%	Fokus jangka panjang
3	Ketertarikan dan kerjasama	Sangat kooperatif, interdependen	33%	58%	8%	Independen, autonomous
4	Perhatian pada kualitas	Perhatian rendah pada kualitas	8%	50%	42%	Perhatian tinggi pada kualitas
5	Perhatian pada kuantitas	Perhatian rendah pada jumlah /	42%	58%	0%	Perhatian tinggi pada jumlah / kuantitas
6	Tindakan terhadap resiko	Aktivitas pengambilan resiko rendah	33%	58%	8%	Aktivitas pengambilan resiko tinggi
7	Perhatian/orientasi kerja	Fokus utama pada proses	0%	67%	33%	Fokus utama pada hasil
8	Sikap terhadap tanggung jawab	Cenderung menolak tanggung jawab	8%	25%	67%	Keinginan untuk menerima tanggung jawab
9	Fleksibilitas terhadap perubahan	Tidak fleksibel terhadap perubahan	17%	83%	0%	Sangat fleksibel terhadap perubahan
10	Toleransi pada keadaan	Toleransi pada kestabilan tinggi	0%	100%	0%	Toleransi terhadap ambiguitas dan ketidak-pastian tinggi



#### 4.4 Pemetaan Role Behavior Responden Terhadap Role Expectation

Melihat pada hasil identifikasi variabel strategi bersaing bahwa pemilihan strategi perusahaan menggunakan strategi *differentiation by innovation*. Sesuai dengan pemilihan strategi bersaing, pemetaan *role behavior* perusahaan akan mengacu kepada *role expectation* menurut kriteria strategi *differentiation by innovation* Schuler (1987). Pemetaan ini juga dilakukan berdasarkan kesesuaian jawaban responden (*role behavior*) terhadap harapan (*role expectation*).

Kriteria *role behavior* menurut Schuler (1987) serta kelompok jawaban hasil dari pengelompokan sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 8. Pada tabel 8, area abu – abu menunjukkan kesesuaiannya dan area hijau menunjukkan kecocokan hasil data sesuai dengan jumlah responden yang dominan. Jawaban responden pada variabel laten dengan proporsi lebih dari 50% dianggap sesuai dengan harapan, dan variabel laten dengan proporsi dibawah atau sama dengan 50% dianggap sebagai variabel *role behavior* yang harus ditingkatkan.

**Tabel 8. Kondisi Kesesuaian Role Behavior Terhadap Role Expectation**

No.	Variabel Role Behavior	Role Behavior Strategi Differentiation By Innovation	Kelompok			Kondisi Kesesuaian
			1	2	3	
1	Karakteristik perilaku	Perilaku sangat kreatif, inovatif (3)	17%	83%	0%	Tidak Sesuai
2	Fokus Perencanaan	Fokus jangka panjang (3)	33%	42%	25%	Tidak Sesuai
3	Ketergantungan dan kerjasama	Sangat kooperatif, interdependen (1)	33%	58%	8%	Tidak Sesuai
4	Perhatian pada kualitas	Perhatian cukup terhadap kualitas (2)	8%	50%	42%	Tidak Sesuai
5	Perhatian pada kuantitas	Perhatian cukup terhadap kuantitas (2)	42%	58%	0%	Sesuai
6	Tindakan terhadap resiko	Aktivitas pengambilan resiko tinggi (3)	33%	58%	8%	Tidak Sesuai
7	Perhatian/orientasi kerja	Perhatian kerja seimbang antara proses dan hasil kerja (2)	0%	67%	33%	Sesuai
8	Sikap terhadap tanggung jawab	Keinginan untuk menerima tanggung jawab (3)	8%	25%	67%	Sesuai
9	Fleksibilitas terhadap perubahan	Sangat fleksibel terhadap perubahan (3)	17%	83%	0%	Tidak Sesuai
10	Toleransi pada keadaan	Toleransi terhadap ambiguitas dan ketidakpastian tinggi (3)	0%	100%	0%	Tidak Sesuai

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian strategi bersaing yang diterapkan oleh CV. Elina Keramik adalah *differentiation by innovation*. Variabel *role behavior* yang sesuai dengan kriteria Schuler (1987) adalah perhatian yang cukup terhadap kuantitas, orientasi kerja pada proses dan hasil, dan cenderung mau menerima tanggung jawab. Variabel *role behavior* yang tidak sesuai dengan kriteria Schuler (1987) adalah Karakteristik perilaku inovatif, fokus perencanaan, sangat kooperatif dalam bekerja sama, perhatian yang cukup terhadap kualitas, berani mengambil resiko tinggi, sangat fleksibel terhadap perubahan, toleransi terhadap ketidakpastian tinggi.

Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan sebaiknya membuat perencanaan strategis, *action plan* dan sasaran strategis serta aturan secara tertulis yang disebarakan kepada seluruh karyawan. Ketidaksesuaian *role behavior* yang menjadi prioritas perbaikan untuk CV. Elina Keramik adalah perilaku inovatif, sangat fleksibel terhadap perubahan, dan toleransi terhadap ketidakpastian tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

Alwi, S. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif; Edisi Pertama*, Yogyakarta : BPTK.

Chandler. 1962. Definisi Strategi. Dalam Kotler *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perancangan, Implementasi, dan Pengendalian*, buku satu, Edisi kedelapan, Di Indonesiakan oleh: Ancella Anitawati hermawan SE, MBA : Salemba Empat.

Dessler, G. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kesepuluh, Jilid I, Terjemahan Paramita Rahayu, Jakarta : PT. Indeks.

Kotler, P. 1995. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perancangan, Implementasi, dan Pengendalian*, buku satu, Edisi kedelapan, Di Indonesiakan oleh: Ancella Anitawati hermawan SE, MBA : Salemba Empat.

Porter, M. E. 1980. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Terjemah Agus Maulana, Jakarta : Erlangga

Schuler, R. S. 1987, *Personel and Human Resource Management*, New York: West Publishing Company.