

**PERANAN HUMAN EXCELLENCE SEBAGAI FAKTOR KUNCI
PENCIPTAAN NILAI BADAN USAHA**

Liliana Inggrit Wijaya
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Surabaya

Abstrak

Survey tentang kualitas sumberdaya manusia ditinjau dari tingkat pendidikan dan produktivitas kerja oleh UNDP menunjukkan bahwa ukuran *Human Development Index* Indonesia sebelum krisis baru mencapai angka HDI 0,586 dengan kata lain menduduki peringkat 105 di dunia, sementara untuk negara-negara Asean lainnya, kecuali Philipina, HDI-nya antara 0,778-0,838 atau berada pada kisaran peringkat 43-54. Hal ini memberikan gambaran profil tenaga kerja yang masih rendah kualitasnya terutama untuk bersaing dalam era global. Lebih lanjut hasil survey yang dilakukan oleh SWA memberikan gambaran yang konsisten, yaitu 10 excellence *company* yang diperingkat berdasarkan parameter 7 rasio keuangan utama, rata-rata memiliki tingkat kapitalisasi pasar tertinggi di BEJ, tiga terbaiknya adalah PT TELKOM, HM SAMPOERNA dan INDOSAT. Jika dikaji lebih dalam ditemukan suatu fenomena bahwa kualitas sumberdaya manusia sangat menentukan keunggulan badan usaha, karena telah terjadi pergeseran dari *resource base* menjadi *knowledge base*, sehingga *human capital investment* dan *technology intensive* menjadi semakin kuat. Setelah dilakukan survey untuk mengetahui hubungan antara *human excellence* dengan kinerja organisasi, ternyata 5 CEO terbaik yang dinilai dengan 10 karakter ideal dari konsep James M. Kouzes dan Barry Z. Posner pada 1997, menunjukkan tiga dari lima CEO terbaik termasuk dalam peringkat 10 badan usaha dengan kapitalisasi pasar terbesar.

Kajian ini menampilkan peranan *human excellence* terhadap pencapaian tujuan akhir badan usaha yang diukur melalui maksimisasi nilai badan usaha. Perspektif pembahasan berfokus pada *human excellence*, dimana manusia menjadi penentu utama dalam memberikan kontribusi penting bagi kemajuan organisasi, yang secara fundamental tidak dapat digantikan secara keseluruhan oleh faktor-faktor produksi lainnya baik mesin ataupun kemajuan teknologi apapun yang berbentuk fisik.

Kata Kunci: *human excellence* dan nilai badan usaha

PENDAHULUAN

Era bisnis global menimbulkan konsekuensi persaingan yang makin ketat dan tantangan untuk mengikuti mekanisme pasar dengan membuka akses ke pasar internasional. Perlakuan proteksi dan subsidi ataupun kebijakan pemerintah lainnya yang mengakibatkan distorsi pasar seharusnya dikurangi bahkan berdasarkan GATT 1994, hal-hal semacam itu harus dihapus. Sementara kesiapan setiap negara tidak sama, terutama bagi negara berkembang dan Indonesia masuk dalam kelompok ini. Namun kesepakatan yang sudah dirumuskan dalam WTO tersebut mau tidak mau suka atau tidak harus direalisasikan atau dengan kata lain tidak dapat dihindari. Oleh karena itu kesiapan yang harus sudah ditata sejak dini adalah tidak hanya bersandar pada sebatas kemampuan yang bersifat *comparative advantage*, tetapi badan usaha diharapkan memiliki *competitive advantage* agar dapat memperoleh nilai tambah yang dibutuhkan untuk memenangkan persaingan. Dalam hal ini sumberdaya alam saja tidak cukup untuk menjadi faktor keunggulan, tetapi kualitas sumberdaya manusia sebagai input yang paling *powerfull* menjadi kunci penentu keberhasilan badan usaha karena manusia berfungsi sebagai subyek sekaligus obyek yang pengelolaannya paling unik dan dinamis.

Bagi Indonesia masalah sumberdaya manusia ini dapat diartikan sebagai peluang sekaligus ancaman. Peluang yang dimiliki adalah dari aspek kuantitas mengingat jumlah penduduk Indonesia menduduki peringkat tiga besar dunia, namun dari aspek kualitas justru produktivitas dan tingkat keahlian menjadi ancaman yang serius. *Human Development Index* (HDI) untuk Indonesia dibandingkan dengan negara-negara kawasan Asia Pasifik menunjukkan bahwa profil tenaga kerja di Indonesia masih rendah daya saingnya. Oleh karena itu *point* penting dalam kajian ini adalah meningkatkan daya saing melalui pemberdayaan kualitas sumberdaya manusia yang merupakan akar permasalahan untuk segera dicarikan solusinya. Terjadi pergeseran basis bisnis dari *resources base* menjadi *knowledge base* karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang luar biasa pada dekade ini. Pertumbuhan industri menjadi makin *brain intensive* dan posisi pasar produk-produk jenis *human capital intensive* dan *technology intensive* menjadi makin kuat. Hal ini menunjukkan suatu kecenderungan bahwa di masa mendatang basis bisnis yang mengandalkan kemampuan sumberdaya manusia diharapkan dapat menghasilkan nilai tambah yang sebesar-besarnya. Proses kearah itu dapat tercapai apabila tersedia manusia-manusia yang memiliki *core competence* berupa *skill*, *knowledge* dan *attitude yang excellence*.

Beberapa fenomena dan fakta empiris menunjukkan ternyata pengukuran finansial yang sering dijadikan sebagai tolok ukur penilaian kinerja badan usaha antara lain yang paling sering dipakai adalah rasio-rasio keuangan ternyata hasilnya tidak selalu konsisten dengan nilai badan usaha di mata para investornya. Sementara itu salah satu survey yang dilakukan oleh SWA pada Januari 2000 tentang *Chief Executive Officer* (CEO) terbaik di Indonesia menunjukkan suatu fenomena bahwa kualitas sumberdaya manusia dalam suatu badan usaha sangat menentukan keunggulan badan usaha tersebut. Keunggulan badan usaha ternyata banyak ditentukan oleh kualitas manajemen dan sumberdaya manusianya, terutama pemimpinnya. Pemimpin yang *excellence* sanggup membawa badan usaha menghadapi tantangan masa depan dan bertahan dalam jangka waktu panjang.

Hasil survey ternyata terpilih 5 CEO terbaik, dan yang penting bahwa dari 5 CEO terbaik, tiga diantaranya merupakan CEO di badan usaha yang termasuk dalam peringkat 10 besar badan usaha yang memiliki kapitalisasi pasar terbesar. Hal ini menunjukkan indikasi bahwa keberadaan CEO yang *excellence* tersebut berpengaruh terhadap kepercayaan para investornya, karena para eksekutif adalah orang-orang yang bertanggung jawab menentukan strategi badan usaha.

Fakta lain yang menghubungkan antara *human excellence* dengan kinerja badan usaha diteliti oleh Budiarto (2003) menjadi terobosan baru yang penting untuk diperhatikan. Penelitian ini mengambil obyek rumah sakit umum pusat di Indonesia berhasil menyimpulkan kompetensi serta komitmen karyawan berpengaruh langsung terhadap fasilitas layanan yang berkualitas, sedangkan kualitas layanan mempunyai pengaruh kuat terhadap kepuasan pelanggan, dari sini profitabilitas dan kinerja keuangan badan usaha meningkat. Hasil penelitian memberikan gambaran ternyata *human excellence* tidak berpengaruh langsung pada kinerja badan usaha, tetapi mempengaruhi kompetensi karyawan dan komitmen karyawan yang berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas layanan. Meningkatnya kualitas layanan menyebabkan pelanggan merasa puas dan pada akhirnya berdampak pada penciptaan nilai ekonomis badan usaha yang meningkatkan kinerja keuangan badan usaha. Dari sinilah kekayaan dan kemakmuran badan usaha mulai dikembangkan ke arah nilai tambah finansial jangka panjang.

TELAAH PUSTAKA

Setiap badan usaha merupakan suatu organisasi yang memiliki suatu tujuan yang ingin dicapai melalui usaha bersama dari seluruh anggota-anggotanya. Tujuan ini diwujudkan dengan usaha untuk memaksimalkan nilai badan usaha yang realisasinya untuk meningkatkan kekayaan pemiliknya. Sebagaimana diungkapkan oleh Weston & Brigham dan Ehrhardt (2002), "*Management's primary goal is stockholder wealth maximization, which as we shall see, translates into maximizing the price of the firm's common stock*". Keberhasilan dari aktivitas manajemen suatu badan usaha dinilai para investor yang tercermin dalam harga saham. Setiap strategi harus diarahkan untuk meningkatkan nilai badan usaha. Copeland (1990) mendefinisikan badan usaha yang sukses adalah "*make managing value as a central issue of their corporate and business strategies*". Dalam hal kejelasan tujuan yang hendak dicapai oleh badan usaha berbagai studi dikembangkan untuk lebih memahami faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan badan usaha.

Dalam hal ini manusia merupakan faktor penentu utama kemajuan suatu badan usaha. Kemajuan teknologi sekalipun merupakan hasil rekayasa manusia berbakat yang sangat *excellence*. Keberadaan *human excellence* menghasilkan manusia unggul untuk menjaga kelangsungan hidup badan usaha dalam menciptakan keunggulan bersaing. Cherrington (1995) mengemukakan "*Organizations, on the other hand, depend on people, and without people they would disappear*". Selaras dengan itu maka Beer et.al. (1984) lebih awal sudah menjelaskan bahwa "*Given the relative sophistication in the management of financial and other resources, human resources may offer the best opportunity for management to improve competitiveness*". Pernyataan ini sudah sangat jelas menyebutkan bahwa

sumberdaya manusia merupakan faktor kunci atas keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin menduduki porsi penting karena berfungsi sebagai pemegang kendali yang tidak dapat digantikan oleh mesin ataupun faktor-faktor fisik lainnya. Sebesar apapun aset dan secanggih apapun teknologi yang dimiliki badan usaha, para pemimpin tetap memegang peranan kritis dalam menciptakan nilai badan usaha, sebagaimana diungkapkan oleh Rucci et. al. (1995), "*In the post industrial era, the success of a corporation lies more in its intellectual and systems capabilities than its physical assets. The capacity to manage human intellect and to convert it into useful products and services is fast becoming the critical executive skill of the age. This oversight is especially surprising because professional intellect creates most of the value in the new economy*".

Para pemimpin dengan kriteria *excellence* memiliki dan mengembangkan *skills* yang unik. Mengenai penciptaan *human excellence* Hickman & Silva (1984) mengemukakan "*Individual executives who have developed specific skills creates superior organizational performance. Excellence doesn't happen miraculously but springs from pacesetting levels of personal effectiveness and efficiency*". *New age executive skills* yang membentuk *human excellence* adalah, *creative insight, sensitivity, vision, versatility, focus* dan *patience*. Para eksekutif berada dalam berbagai macam organisasi dan organisasi tersebut berada dalam tahap perkembangan yang berbeda, sehingga *skills* ini dapat digunakan dalam berbagai kombinasi dan tingkat penekanan yang berbeda tergantung situasinya. Karena itu *new age executive skills* ini tidak dapat diterapkan sendiri-sendiri, tapi saling berhubungan dan tergantung satu sama lain. Pemikiran ini juga disampaikan oleh Collier (1984), "*Individuals, not organizations, create excellence. With their unique skills, they lead others along the pathway to excellence, carefully cultivating those who will later assume the controls. To groom future leaders successfully, the mentor makes sure he passes on both his gift for strategy and his flair for building a strong corporate culture*". Hal ini dapat diturunkan bahwa *corporate excellence* tercipta dari *human excellence*, yaitu para pemimpin yang memiliki *new age executive skills* untuk menyatukan strategi dan budaya.

Dalam halmana *human excellence* menjadi faktor penting dalam meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan untuk menghasilkan kualitas layanan yang unggul, dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (1996) bahwa kualitas layanan unggul dapat terwujud jika pelayanan dilakukan oleh tenaga yang trampil (*skill*) dan berpengetahuan (*knowledge*) serta Bitner (1990) juga menyatakan bahwa salah satu faktor penentu komitmen adalah kompensasi finansial dan non finansial yang hanya diperoleh oleh tenaga yang mempunyai kompetensi tinggi. Sementara kompetensi yang tinggi dibentuk dari faktor *human excellence*. Komitmen dan kompetensi juga mempunyai pengaruh positif terhadap manajemen mutu yang membuktikan bahwa keberhasilan pelaksanaan manajemen harus dimulai dari membangun komitmen dan kompetensi karyawan terhadap kualitas. Lebih tajam lagi Kaplan dan Norton (1996) memberikan argumen bahwa kemampuan badan usaha untuk bersaing sangat ditentukan oleh kompetensi dan komitmen sumberdaya manusia dan ketersediaan sarana dan prasarana serta teknologi yang memadai. Kualitas layanan itu sendiri sebagai faktor penting yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan yang selanjutnya berpengaruh terhadap *profit* sebagaimana diteliti oleh Rucci et. al (1998).

Hickman dan Silva (1984) menyodorkan suatu alternatif untuk menilai keunggulan badan usaha, bukan semata-mata berdasarkan kinerja keuangan atau kriteria-kriteria pada umumnya, melainkan dengan suatu ukuran standar yang unik, *tailor-made criteria* sesuai dengan kondisi badan usaha masing-masing. Penciptaan *excellence* membutuhkan pemikiran strategis terhadap tiga aspek, yaitu: pertama *customers*, bahwa badan usaha harus selalu menciptakan kepuasan pelanggan melalui pemenuhan kebutuhan pelanggan termasuk di dalamnya faktor kualitas layanan; kedua *competitors*, bahwa badan usaha harus mempunyai keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan dalam jangka panjang; ketiga *company*, bahwa badan usaha harus memupuk kekuatan untuk dapat menangkap peluang.

METODOLOGI

Dalam kajian ini ingin diperoleh suatu gambaran secara deskriptif tentang penciptaan *human excellence* melalui penguasaan *new age executive skills* dan hubungannya dengan nilai badan usaha. Dengan demikian hipotesis kerja yang ingin dibuktikan adalah: Diduga ada hubungan antara *human excellence* dengan nilai badan usaha. Untuk *human excellence* diukur melalui *new age executive skills* yaitu *creative insight*, *sensitivity*, *vision*, *versatility*, *focus* dan *patience*, sedangkan nilai badan usaha diukur melalui *trading value*. Secara operasional *new age executive skills* didefinisikan sebagai: (1) **Creative insight** menunjukkan tingkat kecakapan eksekutif untuk berpikir kreatif dan memecahkan masalah dengan tepat melalui kesediaan eksekutif untuk terbuka, mencari dan menerima ide-ide baru serta kemampuan untuk melihat sesuatu dari berbagai sudut pandang; (2) **Sensitivity** menunjukkan tingkat kemauan eksekutif untuk memahami harapan dan kebutuhan orang-orang di sekitarnya, memiliki empati dan menghargai setiap pribadi, mengenal dan memperlakukan setiap orang sebagai pribadi yang unik dan bukan sekedar alat produksi, menyatukan dan memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan melalui perkembangan individu secara pribadi; (3) **Vision** menunjukkan tingkat kemampuan eksekutif untuk memandang jauh ke depan, menetapkan tujuan dan arah tindakan dan mampu menterjemahkan visi dan misi ke dalam suatu filosofi sederhana yang dapat diterima oleh bawahan, serta mampu memotivasi dan mendukung bawahan untuk mencapainya, kemauan untuk berusaha mengembangkan visi dan misi dan melakukan penilaian kemajuan dalam pencapaian visi dan misi tersebut secara terus menerus; (4) **Versatility** menunjukkan tingkat kemampuan eksekutif untuk mengantisipasi perubahan, mengembangkan dan mencoba ide baru, bersikap fleksibel, toleran dan proaktif, menunjukkan tingkat kepedulian eksekutif terhadap hal-hal yang terjadi di sekitarnya, kemampuan untuk memobilisir dan mengkoordinir orang-orang dengan cepat, selalu berusaha untuk mengembangkan diri dan mencari tantangan serta peluang baru; (5) **Focus** menunjukkan tingkat kemampuan eksekutif untuk memberikan perhatian penuh terhadap aktivitas-aktivitas yang penting, memiliki minat yang tinggi dan mampu menularkan rasa antusias tersebut terhadap orang lain, mampu untuk berpindah fokus secara cepat dan lengkap dari satu aktivitas ke aktivitas lain bila diperlukan dan menerapkan perubahan dengan sumberdaya yang ada secara efektif dengan memperhatikan semua konsekuensi yang mungkin timbul secara cermat; (6) **Patience** menunjukkan tingkat kemampuan eksekutif untuk bertahan dalam tekanan aktivitas sehari-hari, memiliki kepercayaan terhadap visi, mengambil putusan secara tepat dan bertindak tepat pada waktunya,

tidak mengambil putusan yang bisa diambil oleh orang lain, mampu mengendalikan respon terhadap serangan yang ditujukan pada dirinya, bersikap tenang dan tidak takut terhadap setiap konsekuensi yang timbul. Sedangkan *trading value* merupakan hasil perkalian antara rata-rata bulanan volume transaksi dalam lembar saham dengan harga pasar saham pada *closing price* periode 2004 di Bursa Efek Jakarta.

Sumber data diperoleh dari data primer berupa informasi dari kuesioner *tentang human excellence* yang terdiri dari *new age executive skills*, dan data sekunder berupa nilai kapitalisasi pasar emiten BEJ 2004. Target dan karakteristik populasi meliputi semua badan usaha yang terdaftar di BEJ, yang diukur melalui nilai kapitalisasi pasarnya dan responden yaitu para eksekutif yang memimpin badan usaha tersebut, dimana tiap badan usaha dipilih lima orang eksekutif dengan masa jabatan minimal 5 tahun pada posisi tersebut sehingga mewakili eksekutif yang benar-benar telah memberikan kontribusi bagi penciptaan nilai badan usaha. Sedangkan teknik sampling yang digunakan adalah *non-probability sampling* jenis *purposive sampling*. Aras pengukuran yang digunakan adalah rasio yaitu satuan ukur yang menunjukkan nilai sebenarnya atas hasil suatu observasi terhadap nilai kapitalisasi pasar dan aras pengukuran interval yang digunakan dalam pengukuran *human excellence*, dimana skala pengukurannya memakai *bipolar semantic differential scale* dengan rentang nilai 1-7.

Instrumen pengumpulan data menggunakan teknik dokumenter melalui akses internet pada situs www.jsx.com dan hasil kuesioner, sedangkan metode pengolahan data dilakukan secara deskriptif dan uji inferensial untuk hipotesis menggunakan Pearson Test dan non parametric test 1-sample K-S dengan derajat Alpha 5%. Semua proses pengolahan data dan pengujian inferensial menggunakan *software* SPSS for Window Realese 12.00.

PEMBAHASAN

TABEL 1
PERINGKAT LIMA BESAR BERDASARKAN SETIAP KATEGORI
HUMAN EXCELLENCE

NO	Creative Insight	Sensitivity	Vision	Versatility	Focus	Patience
1	HM Sampoerna	Astra Internasional	Indosat	Indah Kiat Pulp & Paper	Bumi Resources	Telekomunikasi Indonesia
2	Indosat	Indofood Sukses Makmur	HM Sampoerna	Telekomunikasi Indonesia	Astra Internasional	Bank Niaga
3	Astra Internasional	Telekomunikasi Indonesia	Indah Kiat Pulp & Paper	Bank Central Asia	Bank Internasional Indonesia	Indosat
4	Indah Kiat Pulp & Paper	Bank Internasional Indonesia	Astra Internasional	HM Sampoerna	HM Sampoerna	Astra Internasional
5	Bank Internasional Indonesia	Gudang Garam	Bank Mandiri	Bank Niaga	Energi Mega Persada	Panin Life

Sumber: Kuesioner, diolah.

Berdasarkan tabel 1 diperoleh suatu gambaran bahwa peringkat satu dari tiap kategori *human excellence* berturut-turut adalah HM Sampoerna, Astra Internasional, Indosat, Indah Kiat Pulp & Paper, Bumi Resources dan Telekomunikasi Indonesia. Keenam badan usaha tersebut memiliki skor rata-rata tertinggi pada tiap kategori *Human excellence* berturut-turut dari *creative insight, sensitivity, vision, versatility, focus* dan *patience*. Secara keseluruhan peringkat lima besar dari tiap kategori *human excellence* ini mempunyai skor rata-rata diatas skala 4,00, yang dapat dimaknakan bahwa para eksekutif pada badan usaha memiliki *new age executive skills* sebagai kunci berhasil dalam pengelolaan badan usaha untuk menciptakan *competitive advantage*. Faktor-faktor inilah yang menjadikan badan usaha mampu mempertahankan kinerja keuangan sebagai basis peningkatan nilai badan usaha.

TABEL 2
PERINGKAT BADAN USAHA BERDASARKAN HUMAN EXCELLENCE

Peringkat	Badan Usaha	Skor Rata-Rata
1	Astra Internasional	6,25
2	Indosat	6,11
3	HM Sampoerna	5,90
4	Bank Internasional Indonesia	5,81
5	Indah Kiat Pulp & Paper	5,72
6	Telekomunikasi Indonesia	5,66
7	Bank Danamon	5,47
8	Bank Mandiri	5,32
9	Bumi Resources	5,15
10	Indofood Sukses Makmur	5,08
11	Energi Mega Persada	4,67
12	Gudang Garam	4,55
13	Bank Niaga	4,31
14	Perusahaan Gas Negara	4,27
15	Semen Cibinong	4,16
16	Bank Central Asia	4,02
17	United Tractors	3,84
18	Bank Rakyat Indonesia	3,51
19	Panin Life	3,22
20	Palm Asia Corporation	3,14

Sumber: Kuesioner, diolah

Berdasarkan tabel 2 ditunjukkan bahwa dari 20 badan usaha yang diteliti, ternyata empat diantaranya memiliki kriteria *human excellence* dibawah skor 4,00 yaitu pada peringkat ke 17 sampai dengan 20 berturut-turut adalah United Tractors, Bank Rakyat Indonesia, Panin Life dan Palm Asia Corporation. Hal ini dapat dimaknakan bahwa para eksekutif pada keempat badan usaha tersebut masih belum memiliki *skills* sesuai harapan sebagai kunci penciptaan *human excellence* dalam mengkoordinasikan tugas-tugas manajerial kepada para bawahannya. Tetapi secara keseluruhan jika dilihat dari peringkat sampai dengan yang keenam belas sudah menunjukkan bahwa para eksekutif dari badan usaha tersebut

memiliki *human excellence* yang bagus sebagai dasar untuk mengelola badan usaha dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan badan usaha. Bagi kelompok badan usaha ini kemampuan untuk meningkatkan nilai badan usaha untuk jangka panjang menjadi makin jelas. Jika disejajarkan dengan hasil pada tabel 1 di atas, maka badan usaha-badan usaha yang menduduki peringkat lima besar untuk tiap-tiap kategori *human excellence* ternyata skor rata-rata secara keseluruhan untuk gabungannya di tabel 2 kesemuanya skornya di atas 4.00 kecuali Panin Life. Untuk peringkat satu pada tiap-tiap kategori *human excellence* di tabel 1 yaitu HM Sampoerna, Astra Internasional, Indosat, Indah Kiat Pulp & Paper, Bumi Resources dan Telekomunikasi Indonesia berada pada urutan peringkat 3, 1, 2, 5, 9 dan 6 untuk skor rata-rata gabungannya pada *human excellence* sesuai temuan di tabel 2. Empat dari enam badan usaha tersebut yaitu HM Sampoerna, Astra Internasional, Indosat, Indah Kiat Pulp & Paper juga masuk dalam lima besar untuk kategori gabungan *human excellence*, sementara Bumi Resources dan Telekomunikasi Indonesia pada peringkat di atas lima besar.

TABEL 3
PERINGKAT BADAN USAHA BERDASARKAN *TRADING VALUE* 2004
(DALAM MILYAR RUPIAH)

Peringkat	Badan Usaha	<i>Trading Value</i>
1	Telekomunikasi Indonesia	3.273,9
2	Bumi Resources	2.683,5
3	Indah Kiat Pulp & Paper	2.486,9
4	Bank Internasional Indonesia	2.252,9
5	Indosat	1.784,2
6	Bank Mandiri	1.697,6
7	Perusahaan Gas Negara	1.666,5
8	Bank Central Asia	1.270,2
9	Bank Rakyat Indonesia	1.235,4
10	Astra Internasional	1.190,7
11	HM Sampoerna	1.108,5
12	Energi Mega Persada	912,3
13	Palm Asia Corporation	747,7
14	United Tractors	726,5
15	Panin Life	701,3
16	Indofood Sukses Makmur	667,5
17	Bank Danamon	517,4
18	Bank Niaga	480,3
19	Semen Cibinong	478,9
20	Gudang Garam	472,4

Sumber: WWW.JSX.COM, diolah

Berdasarkan tabel 3 terlihat bahwa sampai dengan peringkat 11 ternyata *trading value* dari badan usaha-badan usaha tersebut memiliki angka di atas satu triliun rupiah dan peringkat terendah adalah Gudang Garam dengan nilai dibawah setengah triliun rupiah. Ukuran *trading value* dipakai sebagai suatu *proxy* untuk menunjukkan nilai badan usaha yang diperoleh dengan cara mengalikan volume transaksi dengan harga pasar saham.

TABEL 4
PERINGKAT BADAN USAHA BERDASARKAN HUMAN EXCELLENCE
DAN TRADING VALUE

Badan Usaha	Peringkat	
	<i>Human Excellence</i>	<i>Trading Value</i>
Astra Internasional	Satu	Sepuluh
Indosat	Dua	Lima
HM Sampoerna	Tiga	Sebelas
Bank Internasional Indonesia	Empat	Empat
Indah Kiat Pulp & Paper	Lima	Tiga
Telekomunikasi Indonesia	Enam	Satu
Bank Danamon	Tujuh	Tujuhbelas
Bank Mandiri	Delapan	Enam
Bumi Resources	Sembilan	Dua
Indofood Sukses Makmur	Sepuluh	Enambelas
Energi Mega Persada	Sebelas	Duabelas
Gudang Garam	Duabelas	Duapuluh
Bank Niaga	Tigabelas	Delapanbelas
Perusahaan Gas Negara	Empatbelas	Tujuh
Semen Cibinong	Limabelas	Sembilanbelas
Bank Central Asia	Enambelas	Delapan

Sumber: Tabel 2 dan 3, diolah

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan Pearson Test pada kategori *interval by interval* menunjukkan bahwa hipotesis diterima karena alpha di bawah 5% yaitu 1,4% artinya ada hubungan yang signifikan antara *human excellence* dengan nilai badan usaha. Sedangkan hubungan antara *human excellence* dengan nilai badan usaha menunjukkan hubungan positif atau searah sebesar 49,3%, dimana angka ini mendekati 50% berarti kekuatan hubungan antara *human excellence* dan nilai badan usaha dapat dikategorikan cukup kuat. Sedangkan Hasil pengujian dengan nonparametric tests untuk 1 sample Kolmogorov –Smirnov menunjukkan secara signifikan data berdistribusi normal (dapat dilihat pada lampiran 9 tentang *print out*).

Oleh karena itu secara deskriptif berdasarkan tabel 4 yang diperoleh dengan cara menggabungkan tabel 2 dan 3, maka diperoleh hasil bahwa posisi peringkat 5 besar *human excellence* yang konsisten dengan peringkat 5 besar *trading volume* sebanyak 3 badan usaha atau 19 % yaitu Indosat, Bank Internasional Indonesia, dan Indah Kiat Pulp & Paper. Sedangkan konsistensi sampai dengan peringkat sepuluh besar sebanyak 7 badan usaha atau 44%, yaitu Astra Internasional, Indosat, Bank Internasional Indonesia, Indah Kiat Pulp & Paper, Telekomunikasi Indonesia, Bank Mandiri, dan Bumi Resources. Sedangkan untuk badan usaha yang berada pada peringkat di atas 10 besar yang masih konsisten antara faktor *human excellence* dengan *trading value* sebanyak 4 badan usaha atau 25 % yaitu Energi Mega Persada, Gudang Garam, Bank Niaga dan Semen Cibinong. Sisanya sebanyak 5 badan usaha atau 31 % yaitu badan usaha HM Sampoerna, Bank Danamon, Indofood Sukses Makmur, Perusahaan Gas Negara dan Bank Central

Asia menunjukkan arah yang tidak konsisten antara faktor *human excellence* dan *trading value* artinya disatu sisi masuk dalam peringkat sepuluh besar namun di lain sisi untuk faktor lainnya berada pada peringkat di atas sepuluh besar. Jadi secara keseluruhan ternyata proporsi yang menunjukkan kesamaan arah antara faktor *human excellence* dengan *trading value* sebanyak 11 badan usaha atau 69 %, sedangkan sisanya 5 badan usaha atau 31% berlawanan arah peringkat dengan basis di atas peringkat sepuluh besar. Berarti lebih dari 50% menunjukkan bahwa *human excellence* yang tinggi diikuti dengan kinerja keuangan yang baik. Jika dihubungkan dengan tabel 2 maka yang memiliki skor rata-rata gabungan untuk faktor *human excellence* dibawah 4.00 sebanyak 20 % sementara sisanya 80% memiliki skor di atas 4,00.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan Pearson Test pada kategori *interval by interval* menunjukkan bahwa hipotesis diterima karena alpha di bawah 5% yaitu 1,4% artinya ada hubungan yang signifikan antara *human excellence* dengan nilai badan usaha. Sedangkan hubungan antara *human excellence* dengan nilai badan usaha menunjukkan hubungan positif atau searah sebesar 49,3%, dimana angka ini mendekati 50% berarti kekuatan hubungan antara *human excellence* dan nilai badan usaha dapat dikategorikan cukup kuat. Sedangkan Hasil pengujian dengan nonparametric tests untuk 1 sample Kolmogorov –Smirnov menunjukkan secara signifikan data berdistribusi normal.

KONKLUSI

Dengan memahami bahwa ada hubungan yang signifikan antara *human excellence* dengan nilai badan usaha yang dibuktikan melalui diterimanya hipotesis kerja dengan derajat alpha 1,4%, maka upaya untuk meningkatkan *human excellence* melalui penguasaan *new age skill* sangat diperlukan dalam menunjang peningkatan nilai badan usaha sebagai bagian dari upaya peningkatan kesejahteraan pemilik atau *shareholder*. Kekuatan hubungan dengan arah positif menunjukkan semakin tinggi penguasaan eksekutif terhadap komponen-komponen pembentuk *human excellence* yaitu *creative insight, sensitivity, vision, versatility, focus* dan *patience* maka memberikan dampak positif terhadap peningkatan nilai badan usaha dan sebaliknya jika penguasaan terhadap *human excellence* makin melemah maka hal ini dapat berdampak negatif pada kekayaan pemilik melalui penurunan nilai badan usaha.

REKOMENDASI

Pada masa dimana perubahan mengalami percepatan, setiap badan usaha perlu memiliki dasar yang kuat agar dapat mencapai *excellence*. Dasar tersebut adalah perpaduan antara strategi dan budaya, dan untuk itu diperlukan para pemimpin yang memiliki visi dan menguasai *skills* yang dibutuhkan untuk menerapkan visi itu menjadi kenyataan. Oleh karena itu setiap badan usaha harus melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Menyadari bahwa keunggulan manusia yang memimpin suatu badan usaha merupakan hal penting dan harus selalu dikembangkan. Sebagian badan usaha masih belum sungguh-sungguh menyadari dikarenakan keadaan yang terlalu aman, statis dan tidak ada tantangan maupun ancaman.
2. Mengenali *core competence* dan berusaha untuk memilikinya dalam menghadapi persaingan di masa depan. *Core competence* merupakan

integration of skills, bukan *a single discrete skill*, dengan kriteria sebagai berikut:

- a. *Customer value*. Skills yang dimiliki harus dapat memberikan kontribusi kepada penciptaan *customer-perceived value*. *Core competence* adalah *skills* yang memungkinkan badan usaha untuk memberikan manfaat yang mendasar bagi konsumennya. *Core competence* tidak harus terlihat atau dipahami oleh konsumen, tapi dapat dirasakan manfaatnya oleh konsumen. Badan usaha harus berorientasi pada konsumen dalam mengembangkan *skills* yang dimilikinya.
 - b. *Competitor differentiation*. Skills yang dimiliki harus bersifat unik dibandingkan dengan pesaingnya. Skills tersebut tidak dapat dijumpai pada semua badan usaha dan tidak mudah ditiru oleh pesaing. Badan usaha harus melakukan *benchmarking* terhadap pesaing dalam mengembangkan *skills* yang dimiliki.
 - c. *Extendability*. Skills yang dimiliki tidak dapat disebut *core competence* bila tidak ada suatu cara untuk menciptakan produk atau jasa yang baru dari *skills* tersebut. Artinya *core competence* harus dapat diwujudkan menjadi pengembangan dari konfigurasi produk tertentu yang ada sekarang, menjadi konfigurasi baru yang dapat digunakan sebagai dasar untuk memasuki pasar produk baru. Badan usaha harus melihat jauh kedepan dan kemungkinan-kemungkinan baru dalam mengembangkan *skills* yang dimiliki.
3. Menghindari tiga masalah sikap dan perilaku eksekutif yang dapat menghalangi pencapaian *human excellence*: *Short-term orientation*, yaitu sikap yang berorientasi pada tujuan jangka pendek, sehingga mengabaikan tujuan yang lebih penting dalam jangka panjang; *Shallow thinking*, yaitu sikap yang terlalu berkonsentrasi pada krisis rutin yang tampak dari luar, sehingga kehabisan energi untuk memikirkan hal-hal yang lebih mendalam dan kehilangan kreativitas; *Quick-fix expectation*, yaitu sikap yang menginginkan penyelesaian masalah secara cepat, mudah, aman, dan enggan untuk berusaha keras untuk mencapai yang terbaik;
 4. Mempertahankan *human excellence* juga termasuk mempertahankan keberadaan orang yang *excellence*. Oleh karena itu sistem kompensasi dan rencana karir didisain untuk mendukung penciptaan *excellence* sebagai upaya memaksimalkan nilai badan usaha.

LAMPIRAN

Lampiran 1

PROFIL RESPONDEN

PROFIL	KATEGORI	JUMLAH	PERSENTASE
Jenis Kelamin	Pria	63	67%
	Wanita	33	33%
Usia	30-39	68	68%
	40-49	22	22%
	50-59	12	12%
Kewarganegaraan	Indonesia	84	84%
	Asing	16	16%
Pendidikan	SLTA	15	15%
	S-1	67	67%
	S-2	18	18%
Fungsi Jabatan	Keuangan/Akuntansi	9	9%
	Pemasaran	21	21%
	Produksi	17	17%
	Sumberdaya Manusia	19	19%
	Umum	24	24%
	Lain-Lain	10	10%
Masa Kerja (Posisi Sekarang)	5-9 Tahun	66	66%
	10-14 Tahun	20	20%
	15-19 Tahun	14	14%
Masa Kerja Total	5-9 Tahun	39	39%
	10-14 Tahun	29	29%
	15-19 Tahun	17	17%
	20-24 Tahun	9	9%
	25-29 Tahun	4	4%
	30-34 Tahun	2	2%

Sumber: Kuesioner, diolah

Lampiran 2

**ANGKET PENELITIAN
HUMAN EXCELLENCE**

PERSONAL DATA

Please complete this form and enclose it with the questionnaire

Name:
Birthday:
Sex: Male/Female
Nationality:
Last Formal Education:
Non-Formal Education:

Company:	
Job Position (Now):	
Working Period (In This Company):	Years
Working Period (All, Up To Now):	Years
Working Experiences:	

Lampiran 3

**ANGKET PENELITIAN
HUMAN EXCELLENCE**

EXECUTIVE INSIGHT SELF-EXAMINATION								
No	Questions about Insight	Always					Never	
		7	6	5	4	3	2	1
1	You are stimulated by complex problems and situation that your thinking	7	6	5	4	3	2	1
2	You dislike the sort of rigid problem-solving that attacks every problem with a similar, mechanical approach	7	6	5	4	3	2	1
3	You encourage open discussion and disagreement among your people	7	6	5	4	3	2	1
4	You read voraciously to expand your experience	7	6	5	4	3	2	1
5	You entertain new ideas with enthusiasm rather than skepticism	7	6	5	4	3	2	1
6	You ask numerous questions, never worrying about whether they reveal your ignorance	7	6	5	4	3	2	1
7	You look at things from a variety of viewpoints before making a decision	7	6	5	4	3	2	1
8	You surround yourself with people who promote distinctly different orientations and points of view	7	6	5	4	3	2	1
9	You make decisions others call "innovative"	7	6	5	4	3	2	1
10	You search for new and better ways of approaching work within your organization	7	6	5	4	3	2	1

Lampiran 4

**ANGKET PENELITIAN
HUMAN EXCELLENCE**

EXECUTIVE SENSITIVITY SELF-EXAMINATION								
No	Questions about Sensitivity	Always					Never	
		7	6	5	4	3	2	1
1	Do you deal only with people's particular immediate needs rather than their deeper long range needs?	7	6	5	4	3	2	1
2	Do you find yourself denying the damaging consequences of superficial human relationships?	7	6	5	4	3	2	1
3	Are you self-focused when you interact with others, considering what's in it for you?	7	6	5	4	3	2	1

4	Do you avoid getting personally involved with your employees, peers, or superiors?	7	6	5	4	3	2	1
5	Do you perceive subordinates as serving you and your needs, rather than you serving them and their needs?	7	6	5	4	3	2	1
6	Do you assume you know your people's expectations, needs, and wants without discussing them?	7	6	5	4	3	2	1
7	Do you treat your employees the same, regardless of individual differences?	7	6	5	4	3	2	1
8	Do you view your people as tools or units of production?	7	6	5	4	3	2	1
9	Do you see individual employees the way they used to be, ignoring improvements or changes?	7	6	5	4	3	2	1
10	Do you expect your people to respond the same way you would in a given situation?	7	6	5	4	3	2	1

Lampiran 5

**ANGKET PENELITIAN
HUMAN EXCELLENCE**

EXECUTIVE VISION SELF-EXAMINATION								
No	Questions about Vision	Always					Never	
1	You consider new ideas and angles until your vision becomes clear	7	6	5	4	3	2	1
2	You translate the vision into a simple philosophy that employee can readily grasp	7	6	5	4	3	2	1
3	You motivate employees to embrace the vision	7	6	5	4	3	2	1
4	You make contact at all levels within your organization	7	6	5	4	3	2	1
5	You are warm and supportive	7	6	5	4	3	2	1
6	Your vision is an all important cause for you and you instill this belief in others	7	6	5	4	3	2	1
7	You concentrate on major strengths of your people and your organization	7	6	5	4	3	2	1
8	You remain at the center of action	7	6	5	4	3	2	1
9	You look for ways to improve your vision	7	6	5	4	3	2	1
10	You measure the ongoing success of your vision	7	6	5	4	3	2	1

Lampiran 6

**ANGKET PENELITIAN
HUMAN EXCELLENCE**

EXECUTIVE VERSATILITY SELF-EXAMINATION								
No	Questions about Versatility	Always					Never	
1	You see things coming and don't get blind-sided	7	6	5	4	3	2	1
2	You act on new developments rather than solely react to the actions of others	7	6	5	4	3	2	1
3	If your actions result in errors, they're minor, not major ones	7	6	5	4	3	2	1
4	You initiate and try new products, approaches, and ideas	7	6	5	4	3	2	1
5	You monitor your organization's environment closely, paying attention to important events, issues, and conditions	7	6	5	4	3	2	1
6	You get your people in the habit of moving quickly on new plans in a coordinated fashion	7	6	5	4	3	2	1
7	You are flexible, experimental, and tolerant when people don't do things the way you would do them	7	6	5	4	3	2	1
8	You approach learning as self-development and seek adventure and enriched experiences	7	6	5	4	3	2	1
9	You are fair and participate in dealing with the new ideas and suggestions from others	7	6	5	4	3	2	1
10	You practice "adhocracy", the art of keeping things from falling between bureacratic cracks	7	6	5	4	3	2	1

Lampiran 7

**ANGKET PENELITIAN
HUMAN EXCELLENCE**

EXECUTIVE FOCUS SELF-EXAMINATION								
No	Questions about Focus	Always					Never	
1	Do you approach activities with your full, undivided attention?	7	6	5	4	3	2	1
2	Do you restrict your focus to activities at which you can excel?	7	6	5	4	3	2	1
3	Can you shift focus quickly and completely from one activity to another?	7	6	5	4	3	2	1
4	Do you list and rank your interests in order of importance?	7	6	5	4	3	2	1

5	Do you list and rank your people's interests in order of importance?	7	6	5	4	3	2	1
6	Do you get your employees extremely interested in a project before you attempt to implement change?	7	6	5	4	3	2	1
7	Are you able to remain interested in a project, keeping your focus intense over a long period of time?	7	6	5	4	3	2	1
8	Do you make sure there is a "felt need" among your people before you embark on change?	7	6	5	4	3	2	1
9	Do you identify a "respected other" advocating the change before you proceed?	7	6	5	4	3	2	1
10	Do you lay out all the specific details of what will affect and be affected by the change before you implement it?	7	6	5	4	3	2	1

Lampiran 8

**ANGKET PENELITIAN
HUMAN EXCELLENCE**

EXECUTIVE PATIENCE SELF-EXAMINATION								
No	Questions about Patience	Always					Never	
1	During times of changes, are you patient and persistent?	7	6	5	4	3	2	1
2	Can you reexamine yourself and your vision during the process of change?	7	6	5	4	3	2	1
3	Do you have confidence in your vision?	7	6	5	4	3	2	1
4	Do you make decisions on only pertinent issues?	7	6	5	4	3	2	1
5	Do you avoid making decisions prematurely?	7	6	5	4	3	2	1
6	Do you make only those decisions that can be carried out effectively?	7	6	5	4	3	2	1
7	Do you avoid making decisions others should make?	7	6	5	4	3	2	1
8	Do you control your response to aggression?	7	6	5	4	3	2	1
9	Do you make a habit of mentally residing in the future?	7	6	5	4	3	2	1
10	Once your vision is in place, do you act calm and relaxed instead of worrying about the consequences?	7	6	5	4	3	2	1

Lampiran 9 Print out SPSS

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
HE	20	4.8080	.97359	3.14	6.25
TV	20	*****	823.58646	472.40	3,273.90

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		HE	TV
N		20	20
Normal Parameters a,b	Mean	4.8080	*****
	Std. Deviation	.97359	823.58646
Most Extreme Differences	Absolute	.110	.173
	Positive	.096	.173
	Negative	-.110	-.152
Kolmogorov-Smirnov Z		.492	.774
Asymp. Sig. (2-tailed)		.969	.587

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
HE * TV	20	100.0%	0	.0%	20	100.0%

HE * TV Crosstabulation

Count	HE	TV																				Total
		3.14	3.22	3.51	3.84	4.02	4.16	4.27	4.31	4.55	4.67	5.08	5.15	5.32	5.47	5.66	5.72	5.81	5.90	6.11	6.25	
	3.14	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	3.22	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3.51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	3.84	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4.02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	4.16	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4.27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	4.31	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4.55	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4.67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.08	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	5.32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	5.47	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	5.72	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	5.81	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	5.90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6.11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	6.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	.493	.105	2.405	.027 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	.439	.128	2.074	.053 ^c
N of Valid Cases	20			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

DAFTAR PUSTAKA

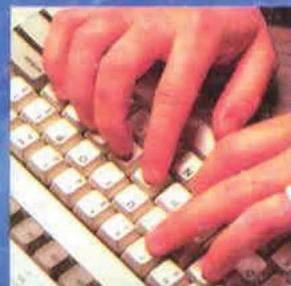
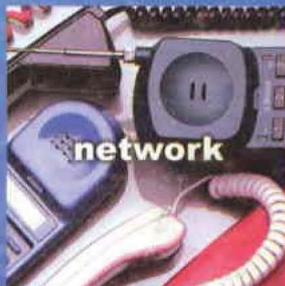
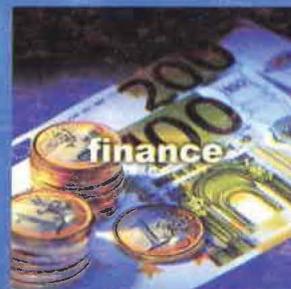
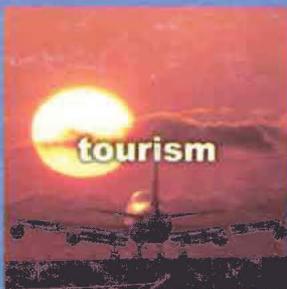
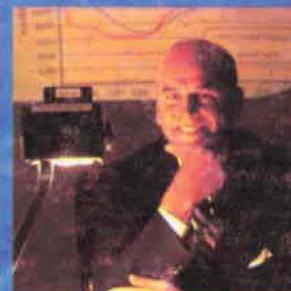
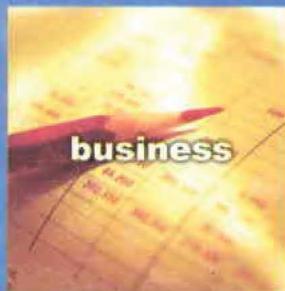
- Beer, Michael, Bert Spector, Paul L. Lawrence, D., Quinn Mills, Richard E. Walton, 1984, **Managing Human Assets**, Harvard Business School Press, USA
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, & Mary Stanfield Tetreault, 1990, *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*, Journal of Marketing 54 (1): 71-84
- Brigham, Eugene F. dan Michael C. Ehrhardt, 2002, *Financial Management: Theory and Practice*, Thomson Learning Academic Resource center, Tenth Edition, Singapore
- Budiarto, Wasis, 2003, *Pengaruh Faktor-Faktor Kinerja Non Keuangan Terhadap Kualitas Pelayanan Dan Kinerja Keuangan Rumah Sakit Umum Pusat Di Indonesia*, Usahawan No.11 Th.XXXII Nopember 2003
- Cherrington, David J., 1995, *The Management of Human Resources*, Prentice Hall International Edition, New York
- Collier, Don, 1984, *How to Implement Strategic Plans*, Journal of Business Strategy
- Copeland, Tom, Tim Koller, and Jack Murrn, 1990, *Valuation: Measuring and Managing The Value of The Companies*, McKinsey & Company, Inc., Canada
- Hickman, Craig R., Michael A. Silva, 1984, *Creating Excellence*, New American Library, New York & Scarborough, Ontario
- Kaplan, R. S., & Norton D.P., 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, MS: Harvard Business Schooll Press, Boston
- Rucci, Anthony J., Steven P. Kim, and Richard T. Quinn, 1988, *The Employee-Customer Profit Chain at Sears*, Harvard Business Review 76 (January-February); 84-97



Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya
2nd UBAYA Annual Symposium on Management

PROCEEDING

Achieving Excellence through Service Management



March 16th - 17th, 2005

ISBN : 979-99365-0-0

 **Service
Management**

PROCEEDING

2nd UBAYA Annual Symposium on Management
16-17 Maret 2005

Achieving Excellence through Service Management

Penyunting:
Siti Rahayu
Dudi Anandya
Werner R. Murhadi



Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Surabaya

KATA PENGANTAR

Dalam dunia akademik dosen selalu memiliki kewajiban untuk memenuhi tri dharma perguruan tinggi, dimana salah satunya adalah penelitian. Sebagai sarana untuk mendorong peningkatan jumlah penelitian/kajian ilmiah, maka Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya mengadakan acara *2nd Annual Symposium on Management* dengan tema “*Achieving Excellence Through Service Management*”. Symposium ini merupakan kegiatan rutin tahunan.

Proceeding ini diterbitkan sebagai sarana untuk mendiseminasikan hasil karya ilmiah di bidang manajemen. Karya ilmiah dalam *proceeding* ini berjumlah 36 tulisan yang terdiri dari tulisan Manajemen Pemasaran, tulisan Manajemen Keuangan, tulisan Manajemen Sumberdaya Manusia, tulisan Manajemen Operasi, tulisan Ilmu Ekonomi.

Penyunting menyadari bahwa masih terdapat ketidak sempurnaan dalam proses penyuntingan. Kendala terutama terjadi pada keterbatasan pemahaman topik yang ada, sehingga penyunting harus cermat. Beberapa tulisan harus diedit, dan beberapa gambar terpaksa diedit. Diusahakan semaksimal mungkin proses penyuntingan tidak mengurangi substansi materi tulisan.

Surabaya, 15 Februari 2005
Siti Rahayu
Dudi Anandya
Werner R. Murhadi

DAFTAR PENULIS

Andi Irawan	Jurusan Ilmu Ekonomi Universitas Surabaya
Bambang Budiarto	Jurusan Ilmu Ekonomi Universitas Surabaya
Bonnie Soeherman	Jurusan Akuntansi Universitas Surabaya
Deddy Marciano	Lembaga Penelitian Universitas Surabaya
Endang Ernawati	Jurusan Manajemen Universitas Surabaya
Fitri Novika Widjaja	Jurusan Manajemen Universitas Surabaya
Heru Suprihhadi	Jurusan Manajemen Universitas Surabaya
Ika Yanuarti Loebiantoro	Jurusan Manajemen Universitas Surabaya
Indarini	Jurusan Manajemen Universitas Surabaya
Ivana Atmojo	Alumni Universitas Surabaya
Jenu Widjaja Tandjung	Jurusan Manajemen Universitas Surabaya
Johny Rusdiyanto	Jurusan Manajemen Universitas Surabaya
Lena Ellitan	Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala
Liliana Inggrit Wijaya	Jurusan Manajemen Universitas Surabaya
Lina Anatan	Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung
Lodovicus Lasdi	Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Marcellia Susan	Universitas Kristen Maranatha Bandung
Noviaty Kresna D	Jurusan Manajemen Universitas Surabaya
Phan Thi Hong Xuan	Southeast Asian Studies Faculty, HCMC Open University
Rosita Meitha	Jurusan Teknik Industri Universitas Surabaya
Stefanus Budy Widjaja Subali	Jurusan Manajemen Universitas Surabaya
Suhartatik	Jurusan Teknik Industri Universitas Surabaya
Suparyadi	Fakultas Ekonomi Universitas Islam Kediri-Kediri
Tatik Suryani	Departemen Manajemen STIE Perbanas Surabaya
Th. Agung M. Harsiwi	Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Theresia Pawitra	Jurusan Teknik Industri Universitas Surabaya
Trifosa Agustina	Jurusan Teknik Industri Universitas Surabaya
Yie Ke Feliana	Jurusan Akuntansi Universitas Surabaya

DAFTAR ISI

No	Judul	Halaman
	HALAMAN JUDUL	i
	KATA PENGANTAR	ii
	DAFTAR PENULIS	iii
	DAFTAR ISI	iv
1	PENELITIAN EKSPLORATORI: DIMENSI-DIMENSI KUALITAS LAYANAN PADA HOTEL DAN RUMAH SAKIT DI SURABAYA	1
2	ADOPSI <i>E-BUSINESS</i> PADA <i>SMALL AND MEDIUM ENTREPRISES</i> (SMEs): PELUANG DAN TANTANGAN DALAM <i>SERVICE-DRIVEN ECONOMY</i>	23
3	ANALISIS ARSITEKTUR BISNIS FRESTEA DIBANDING FRUIT TEA & SOSRO	34
4	APAKAH PINJAMAN KORPORASI DINILAI SECARA WAJAR? STUDI EMPIRIS DI INDONESIA	49
5	BANK SYARI'AH: EKSPLOITASI KEUNGGULAN KOMPARATIF SYARI'AH DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING LAYANAN NASABAH	70
6	<i>CUSTOMER FOCUS</i>: STRATEGI PEMASARAN UNTUK MELAYANI PELANGGAN LEBIH BAIK	10
7	DESIGN SERVICE PROCESSES SEBAGAI UPAYA MENCAPAI EXCELLENT SERVICE PADA INDUSTRI JASA	111
8	DETERMINASI FAKTOR-FAKTOR KUALITAS JASA PENDIDIKAN TINGGI	124
9	<i>EMPOWERING HR's COMPETENCIES FOR CUSTOMER SERVICE EXCELLENCE</i>: Studi Tentang Karyawan yang Berposisi di <i>Frontline</i>	136
10	<i>HO CHI MINH CITY IN THE ECONOMICS INTEGRATION'S PROCESS OF VIETNAM TO ASEAN</i>	147
11	MEMBANGUN LAYANAN PRIMA MELALUI SIKAP, PENAMPILAN DAN KOMUNIKASI YANG BERORIENTASI PELANGGAN	155
12	PENCIPTAAN <i>SUPERIOR CUSTOMER VALUE</i> MELALUI PENGINTEGRASIAN STRATEGI PEMASARAN DAN STRATEGI MANUFAKTUR	167
13	PENGARUH DOMAIN PEKERJAAN DAN KELUARGA TERHADAP KONFLIK ANTARA PEKERJAAN DAN KELUARGA	179
14	PENGARUH STRUKTUR KEPEMILIKAN DAN <i>CORPORATE GOVERNANCE</i> PADA BADAN USAHA PUBLIK YANG TERDIVERSIFIKASI DAN TIDAK TERDIVERSIFIKASI DALAM HUBUNGANNYA DENGAN LAYANAN BAGI PIHAK INTERNAL DAN EKSTERNAL BADAN USAHA	188
15	PENGUKURAN KINERJA PADA UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS SEBAGAI INSTRUMEN ALTERNATIF PENINGKATAN LAYANAN PEMERINTAH	199
16	PENGUKURAN & PERBAIKAN KINERJA DENGAN METODE <i>MODIFIED BALANCED SCORE CARD</i> DI SEKOLAH GRACIA	216
17	PENINGKATAN KINERJA SDM BERORIENTASI KUALITAS Studi Kasus: Membangun Budaya Kualitas di Rumah Sakit "X"	230

18	PERAN SPM DI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN DITINJAU DARI SENI PERANG SUN TZU	240
19	PERANAN PSIKOLOGI LAYANAN DALAM MEMBANGUN KEPUASAN, KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN PELANGGAN MELALUI <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MARKETING</i>	255
20	PERAN KEPEMIMPINAN STRATEGIK DALAM PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL	264
21	PERANAN <i>HUMAN EXCELLENCE</i> SEBAGAI FAKTOR KUNCI PENCIPTAAN NILAI BADAN USAHA	280
22	RANCANGAN <i>EFFECTIVE PERFORMANCE APPRAISAL (EPA)</i> UNTUK MENUNJANG BADAN USAHA YANG BERORIENTASI PADA LAYANAN DAN KEPUASAN PELANGGAN	298
23	SPELIALISASI INDUSTRI PADA JASA KANTOR AKUNTAN PUBLIK – SUATU WUJUD PERBAIKAN DALAM MANAJEMEN LAYANAN	317
24	STUDI EKSPLORASI PERILAKU BERBELANJA MELALUI INTERNET DAN IMPLIKASINYA BAGI PEMASARAN	326
25	TANTANGAN DALAM MENGAMANATKAN MANAJEMEN DAN PEMASARAN JASA Tinjauan Teoretis Perspektif Organisasi Jasa – Perguruan Tinggi	334
26	IS TERRITORIAL COMPETITION POLICY NECESSARY?: The Case of East Java's Manufacturing Industries	350



**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS SURABAYA
JL. RAYA KALIRUNGKUT SURABAYA**