
PERANAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI TELAAH KONSEPSUAL DAN VALIDASI EMPIRIS**Surjo Budi Pranoto¹, Muh. Iqbal Yusuf²**E-mail : suryobpranoto@gmail.com, iqbalyusuf99@gmail.com^{1,2}Universitas Nagoya Indonesia

Informasi Artikel

Diterima : 15 Maret 2024
Direview : 15 April 2024
Disetujui : 30 April 2024

Kata Kunci

Validasi, mitra strategis,
agen perubahan, juara
karyawan, ahli
administrasi

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan kajian validasi konseptual dan empiris terhadap peran Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan oleh Ulrich. Peneliti mereplikasi instrumen yang mengukur empat peran SDM. Peneliti telah melakukan validasi berdasarkan populasi yang berbeda menggunakan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Conner & Ulrich. Selain itu, peneliti juga melakukan validasi sebagai uji stabilitas faktor dengan membagi sampel menjadi dua bagian. Hasilnya tidak memisahkan mitra strategis dan peran agen perubahan. Namun demikian, hasil lintas populasi konsisten dengan stabilitas sampel 1 dan 2.

Keywords

*Validation, strategic partner,
change agent, employee
champion and
administrative expert*

Abstract

The purpose of this article is to do conceptual and empirical validation studies toward Human Resource (HR) roles done by Ulrich. The researcher replicates instruments that measure the four roles of HR. The researcher had done validations based on different population using previous research done by Conner & Ulrich. Beside that, the researcher also validation as factor stability test by split the samples into two parts. The results have not separate strategic partner and change agent roles. Nevertheless, the results of cross-population consistent with the stability of sample 1 and 2.

A. Pendahuluan

Fungsi sumberdaya manusia dalam organisasi atau perusahaan semakin mendapat perhatian dalam aktifitas bisnis organisasi. Pada masa lalu peran sumberdaya manusia (SDM) bersifat administratif, operasional dan transaksional (Pramanita et al., 2022). Peran sumberdaya manusia kurang mendapat perhatian, sebab jika SDM dianggap sebagai investasi, hasilnya sulit dikuantifikasi, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang (Ulrich, 1998).

Perkembangan peran-peran SDM cenderung berbeda dalam perspektif kekinian. Peran-peran sumberdaya manusia dari waktu ke waktu semakin mendapat tempat yang strategis dalam aktifitas bisnis. Beberapa ahli SDM mengajukan peran-peran tersebut sebagai peran baru SDM yang terkait dengan strategi organisasi (Hasibuan et al., 2022).

Perspektif *resource-base* berpandangan bahwa kapabilitas sumberdaya manusia adalah sumberdaya potensial untuk *sustainable competitive advantage* bagi organisasi (Ningrum et al., 2023). Hal tersebut digambarkan sebagai kapabilitas SDM yang dapat membantu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia dan mendorong fokus pada pelanggan (Schuler, 1994).

Sejalan dengan pandangan tersebut, fungsi SDM harus dapat memahami bagaimana mereka meningkatkan nilai dalam organisasi membantu manajer lini mensejajarkan strategi-strategi sumberdaya manusia, proses-proses dan praktik-praktik dengan kebutuhan bisnis (Hidayat et al., 2023).

Sumberdaya manusia yang berkemampuan baik (*perform*) sehingga dapat berperan dalam tuntutan terhadap peran mereka yang semakin kompleks (Purna et al., 2022). Peran-peran tersebut menempatkan SDM sebagai aktor kritikal dalam meningkatkan keefektifan dan kemampuan organisasi untuk dapat berkompetisi.

Penelitian yang dilakukan Conner & Ulrich (1996) melaporkan penyelidikan empiris berbagai peran profesional sumberdaya manusia dan menjelaskan implikasi bagi pengembangan profesional sumberdaya manusia tersebut.

B. Metode Penelitian

Instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang telah dieksplorasi sebelumnya oleh Conner & Ulrich (1996) terkait dengan empat peran-peran MSDM yang diajukan Ulrich (1993).

Sampel

Penelitian ini menggunakan sampel para manajer koperasi serba usaha (KSU) dan mengumpulkan persepsi mereka terkait dengan empat peran MSDM (Lisa et al., 2022). Secara umum sampel yang digunakan adalah para manajer puncak pada unit usaha berukuran kecil. Peneliti menggunakan teknik *convenience sampling* untuk unit usaha tersebut yang berada di Batam. Data yang terkumpul berjumlah 89 responden.

Analisis Data

Setelah data terkumpul peneliti melakukan analisis faktor dengan CFA (*confirmatory factor analysis*) untuk mengkonfirmasi data apakah membentuk faktor sesuai dengan kerangka yang diajukan (Akmalia et al., 2022).

Validasi pertama, analisis faktor/ CFA dengan menggunakan keseluruhan sampel untuk menguji pada *setting* populasi yang berbeda dengan yang dilakukan Conner & Ulrich (1996). Validasi kedua dengan melakukan split atas sampel untuk menguji konsistensi hasil pada dua sampel yang berbeda pada populasi yang sama. Statistik sederhana dan koefisien korelasi pearson dihitung pada masing-masing peran-peran MSDM (Hasibuan et al., 2022).

C. Hasil dan Pembahasan

Hasil perhitungan analisis faktor dengan jumlah responden 89 orang terhadap variabel *Strategic Partner* dan *Change Agent* dapat dilihat pada tabel 4 di bawah ini, sedangkan perhitungannya secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran.

Tabel 1. Karakteristik Faktor I (*Strategic Partner* dan *Change Agent*)

No.	Pertanyaan	Factor Loading	Loading di Faktor Lain
1	Peran SDM pada KSU ini adalah untuk mengembangkan proses-proses dan program-program strategi SDM untuk dapat mencapai strategi bisnis organisasi.	0.623	Tidak
2	Peran SDM pada KSU ini dipandang sebagai partner bisnis atau bagian penting organisasi setingkat manajer.	0.755	Tidak
3	Kredibilitas/keandalan peran SDM pada KSU ini dinilai dari kemampuan SDM untuk membantu terwujudnya strategi organisasi.	0.723	Tidak
4	Peran SDM pada KSU ini adalah berpartisipasi aktif dalam perencanaan bisnis.	7.468E-02	III 0.395
5	Peran SDM pada KSU ini adalah membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan bisnis.	0.783	Tidak
6	Kemampuan peran SDM pada KSU ini diukur berdasar kemampuannya dalam membuat strategi-strategi bisnis yang bagus.	0.661	Tidak
7	Peran SDM pada KSU ini adalah meluangkan waktu untuk mengurus masalah-masalah strategis.	0.460	Tidak
8	Peran SDM pada KSU ini adalah berpartisipasi dalam proses menentukan strategi-strategi bisnis organisasi.	0.749	Tidak
9	Peran SDM pada KSU ini adalah bekerja untuk meluruskan strategi-strategi SDM agar sejalan dengan strategi-strategi bisnis organisasi.	0.732	Tidak
10	Peran SDM pada KSU ini adalah untuk meyakinkan bahwa strategi-strategi SDM adalah sesuai dengan strategi-strategi bisnis organisasi.	0.836	Tidak
11.	Kredibilitas peran SDM pada KSU ini dinilai dari kemampuan SDM untuk dapat mewujudkan terjadinya perubahan pada organisasi.	0.429	Tidak

12	Peran SDM pada KSU ini adalah dipandang sebagai agen perubah.	0.491	Tidak
13	Peran SDM pada KSU ini adalah berpartisipasi aktif dalam pembentukan organisasi baru, perubahan organisasi, dan aktifitas transformasi/perubahan organisasi	0.500	Tidak
14	Kemampuan peran SDM pada KSU ini diukur dari kemampuannya untuk membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan masalah-masalah yang akan muncul di masa depan.	5.019E-02	IV 0.462
15	Peran SDM pada KSU ini adalah untuk membentuk tingkah laku baru atau membantu mengantisipasi kebutuhan orang di masa depan.	0.454	Tidak
16	Peran SDM pada KSU ini adalah untuk meyakinkan bahwa proses-proses dan program-program SDM dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat berubah.	0.383	IV 0.481
17	Peran SDM pada KSU ini adalah mendukung tindakan-tindakan baru untuk menjaga kemampuan perusahaan atau organisasi untuk dapat tetap bersaing.	-0.255	III 0.443
18	Peran SDM pada KSU ini adalah untuk membantu organisasi dalam beradaptasi pada saat organisasi sedang berubah.	0.712	Tidak
19	Peran SDM pada KSU ini adalah berpartisipasi untuk mendorong perubahan budaya.	0.709	Tidak
20	Peran SDM pada KSU ini adalah untuk mengembangkan proses-proses dan program-program untuk memikirkan masalah-masalah orang yang akan muncul di masa depan.	0.812	Tidak

Sumber : Data primer diolah

Faktor pertama menunjukkan bahwa *Strategic Partner* dan *Change Agent* mengelompok menjadi satu kelompok dengan nilai tertinggi 0.836 di antara 20 butir pertanyaan dan dengan nilai terendah 0.429. Dua dari 20 butir pertanyaan tidak mengelompok menjadi satu. Hasil dari analisis faktor ini belum berhasil untuk memisahkan antara *Strategic Partner* dan *Change Agent*.

Tabel 2. Karakteristik Faktor II (*Employee Champion*)

No.	Pertanyaan	Factor Loading	Loading di Faktor Lain
1	Peran SDM pada KSU ini adalah untuk mengembangkan proses-proses dan program-program untuk mengurus kebutuhan pribadi karyawan.	0.794	Tidak
2	Peran SDM pada KSU ini adalah bekerja untuk menawarkan bantuan kepada karyawan agar dapat memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarganya.	0.775	Tidak
3	Peran SDM pada KSU ini adalah berpartisipasi aktif dalam mendengarkan dan merespon masalah karyawan.	0.699	Tidak
4	Peran SDM pada KSU ini adalah meluangkan sejumlah waktu untuk mendengarkan dan merespon masalah yang dihadapi karyawan.	0.658	Tidak

5	Kredibilitas peran SDM pada KSU ini dinilai dengan cara tetap terjaganya moral karyawan.	0.115	III 0.718
6	Peran SDM pada KSU ini diukur dari kemampuannya untuk dapat membantu karyawan memenuhi kebutuhan pribadi.	0.754	Tidak
7	Peran SDM pada KSU ini adalah sebagai pihak yang memperjuangkan/memperhatikan nasib karyawan.	0.194	I 0.614
8	Peran SDM pada KSU ini adalah berpartisipasi dalam membangun moral karyawan.	0.231	III 0.699
9	Peran SDM pada KSU ini adalah untuk meyakinkan bahwa proses-proses dan program-program SDM dapat memenuhi kebutuhan karyawan.	0.445	Tidak
10	Peran SDM pada KSU ini adalah untuk membantu organisasi menghasilkan karyawan yang berkomitmen tinggi.	-0.304	Tidak

Sumber : Data primer diolah

Dari 10 butir pertanyaan 7 butir yang mengelompok menjadi satu kelompok faktor kedua.

Tabel 3. Karakteristik Faktor III (*Administrative Expert*)

No.	Pertanyaan	Factor Loading	Loading di Faktor Lain
1	Peran SDM pada KSU ini adalah untuk mengembangkan proses-proses dan program-program untuk mengefisienkan proses dokumen dan proses transaksi.	0.452	Tidak
2	Peran SDM pada KSU ini adalah bekerja untuk mengawasi proses-proses administratif.	0.278	II 0.615
3	Peran SDM pada KSU ini dapat dilihat sebagai ahli administratif.	0.120	II 0.625
4	Peran SDM pada KSU ini adalah untuk meyakinkan proses-proses SDM teradministrasi dengan efisien.	0.569	Tidak
5	Peran SDM pada KSU ini adalah meluangkan waktu untuk mengurus masalah-masalah operasional.	0.205	II 0.423
6	Peran SDM pada KSU ini diukur dari kemampuannya untuk menghasilkan proses-proses SDM secara efisien.	0.726	Tidak
7	Peran SDM pada KSU ini adalah berpartisipasi aktif dalam mendisain atau menghasilkan proses-proses SDM.	0.718	Tidak
8	Peran SDM pada KSU ini adalah untuk membantu organisasi meningkatkan efisiensi operasional.	0.607	Tidak
9	Kredibilitas peran SDM dinilai dari meningkatnya produktivitas.	0.477	Tidak
10	Peran SDM pada KSU ini adalah berpartisipasi dalam mendesain proses-proses SDM.	0.706	Tidak

Sumber : Data primer diolah

Dari 10 butir pertanyaan, 7 item mengelompok menjadi satu kelompok faktor ketiga. Untuk mengetahui kestabilan faktor dari validasi di atas, maka dilakukan pengujian terhadap kestabilan faktor yang telah terbentuk (validasi antar sampel dalam satu populasi). Dengan cara *split*, yaitu memecah sampel yang ada menjadi dua bagian. Adapun sampel yang digunakan 88 dari 89 responden. Dari 88 sampel dibagi menjadi dua bagian sama besar, yaitu bagian satu untuk responden 1 sampai 44, sedang bagian dua untuk responden 45 sampai 88. Hasil menunjukkan konsisten satu dengan lainnya. Hal ini berarti faktor yang terbentuk hasil validasi dengan *CFA* adalah stabil, dan faktor tersebut dapat digeneralisasi untuk populasi yang ada.

Uji Reliabilitas.

Strategic partner (SP) reliabilitas alphanya adalah 0.8923, untuk sepuluh butir pertanyaan *administrative expert* (AE) reliabilitas alphanya adalah 0.7620, untuk sepuluh butir pertanyaan *change agent* (CA), alphanya adalah 0.7657 dan untuk *employee champion* (EC) nilai reliabilitasnya adalah 0.7569.

Deskriptif

Koefisien korelasi *product moment* Pearson atau sering disebut dengan korelasi *bivariate* adalah suatu cara untuk mengukur keeratan hubungan diantara hasil-hasil pengamatan dari populasi yang mempunyai dua varian (*bivariate*).

Hubungan yang menonjol adalah hubungan antara *strategic partner* dengan *change agent* dengan korelasi tertinggi 0.556. Hal tersebut terkait dengan sulitnya data mengkonfirmasi keempat peran dalam rerangka yang diajukan Ulrich. Data hanya mengkonfirmasi pada tiga peran, karena *strategic partner* dengan *change agent* mengelompok pada satu faktor.

Dari analisis deskriptif dapat diketahui bahwa peta dari peran sumberdaya manusia pada KSU-KSU di wilayah Yogyakarta dan karisidenan Surakarta cenderung ke *Strategic Partner*, karena nilai *mean* dan standar deviasinya lebih besar dibandingkan dengan *Change Agent*, *Employee Champion* dan *Administrative Expert*.

Tabel 4. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SP	89	3.30	5.00	4.3753	.51374
CA	89	2.50	5.00	4.0528	.47172
AE	89	2.80	5.00	3.8865	.37544
EC	89	2.20	5.00	3.4551	.50295
Valid N (listwise)	89				

Sumber : Data primer diolah.

D. Simpulan

Responden penelitian. Keterbatasan yang lain adalah sampel penelitian yang terbatas. Jumlah sampel penelitian yang relatif kecil menyebabkan hasil statistika tidak menunjukkan hasil yang baik dalam mendukung kajian konseptual

sebelumnya. Di samping itu teknik sampling yang digunakan *convenience sampling*, sehingga kemampuan generalisasi penelitian ini relatif rendah.

Dengan keterbatasan-keterbatasan tersebut, maka hasil penelitian ini bukan sebagai satu-satunya acuan dalam menilai pemetakan rerangka Ulrich terhadap peran sumberdaya manusia di KSU-KSU. Keterbatasan lainnya adalah penggunaan satu sumber (*single source*) untuk mewakili unit analisis organisasi yaitu manajer KSU. Meskipun demikian kontribusi penelitian ini adalah dapat memberikan satu *insight* dan dukungan mengenai validasi yang pernah dilakukan Conner & Ulrich, walaupun tidak mendukung kajian konseptual mereka. Kontribusi lainnya adalah bahwa penelitian ini dengan menggunakan unit analisis organisasi, yaitu KSU telah memperoleh gambaran dan interpretasi mengenai peran-peran SDM pada *setting* KSU di Batam

Untuk penelitian ke depan, hal yang perlu dilakukan adalah jumlah sampel yang harus ditingkatkan sehingga diharapkan hasil penelitian akan lebih baik. Hal lain adalah menghindari penggunaan satu sumber (*single source*) untuk unit analisis organisasi. Variabel kontrol perlu diidentifikasi sehingga variasi organisasi yang diteliti relatif ekuivalen satu dengan lainnya, misalnya tingkat asset dan lama berdiri KSU tersebut.

E. Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih kepada pihak kampus Universitas Nagoya Indonesia dan pihak Koperasi Serba Usaha Kota Batam yang sudah banyak membantu dalam penelitian ini.

F. Referensi

- Akmalia, N., Conoras, M. I. Y., Yulia, Y., Batu Aji, K., Batam, K., Riau, K., Akmalia, N., Iqbal Yusuf Conoras, M., Kunci Abstrak Pengalaman Kerja, K., & Karyawan, K. (2022). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pengetahuan Dan Kemampuan Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Golden Bay Batam Tahun 2021. *Journal of Management and Accounting (JMA)*, 1(1), 67-80. <http://ejournal.stienagoyaindonesia.ac.id/ojs/index.php/jma>
- Conner & Jeana. 1993. Managing the transformation of human resource work. *Human Resource Planning*. 16 (2); 17-34
- Conner & Ulrich. 1996. Human resources roles: Creating value, not rethoric. *Human resource planning*. 19 (3); 38-49
- Delaney & Huselid. 1996. The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. 39: 949-969
- Hasibuan, A., Sembiring, D., & Yulia, Y. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan Di PT. PCI Elektronik Internasional. *Journal of Management and Accounting (JMA)*, 1(1), 81-90. <http://ejournal.stienagoyaindonesia.ac.id/ojs/index.php/jma>
- Hidayat, S., Yulia, Y., & Lucida, R. S. R. (2023). Pengaruh Pelayanan Dan Brand Image Terhadap Minat Pengguna Jasa Angkutan Limbah Medis Di PT.

- Satalindo Mandiri Batam. *Journal of Management and Accounting (JMA)*, 2(1), 1–11. <http://ejournal.stienagoyaindonesia.ac.id/ojs/index.php/jma>
- Lisa, S. H., Sembiring, D., & Yulia, Y. (2022). Pengaruh Harga Dan Promosi Terhadap Keputusan Menginap Konsumen Di Masa Pandemi Covid-19 Pada Hotel Da Vienna Boutique Di Kota Batam. *Journal of Management and Accounting (JMA)*, 1(1), 20–31. <http://ejournal.stienagoyaindonesia.ac.id/ojs/index.php/jma>
- Ningrum, P. T., Persada, R., & Yulia, Y. (2023). Analisis Kualitas Pelayanan Konsumen Di Kawasan Hunian Villa Panbil Batam. *Journal of Management and Accounting (JMA)*, 2(2), 34–40. <http://ejournal.stienagoyaindonesia.ac.id/ojs/index.php/jma>
- Pramanita, N., Conoras, M. I. Y., & Yulia, Y. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Trisula Adijaya Batam Tahun 2022. *Journal of Management and Accounting (JMA)*, 1(2), 36. <http://ejournal.stienagoyaindonesia.ac.id/ojs/index.php/jma>
- Purna, B., Sembiring, D., & Yulia, Y. (2022). Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Marine Shipyard Batam. *Journal of Management and Accounting (JMA)*, 1(2), 71–84. <http://ejournal.stienagoyaindonesia.ac.id/ojs/index.php/jma>
- Schuler & Jackson. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Excecutive*. 1(3):207-219
- Ulrich. 1997. *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, USA
- Wiley. 1992. A comprehensive view of roles for human resource managers in industry today. *Industrial Management*, 27-29
- Wright & McMahan. 1992. Theoritical perspectives for strategic human resources management. *Journal of Management*. 18: 295-320