



UNIVERSITAS INDONESIA

PEMASARAN INTERNAL SEBAGAI PENDORONG
PENCAPAIAN KEUNGGULAN BERSAING
BERKESINAMBUNGAN PERUSAHAAN

TESIS

VERA RUSDY

0806433975

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2010



UNIVERSITAS INDONESIA

PEMASARAN INTERNAL SEBAGAI PENDORONG
PENCAPAIAN KEUNGGULAN BERSAING
BERKESINAMBUNGAN PERUSAHAAN

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

VERA RUSDY
0806433975

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PEMASARAN
JAKARTA
JULI 2010

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar



Nama : Vera Rusdy
NPM : 0806433975
Tanda Tangan :
Tanggal : 15 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Vera Rusdy
NPM : 0806433975
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pemasaran Internal Sebagai Pendorong
Pencapaian Keunggulan Bersaing
Berkesinambungan Perusahaan

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Pemasaran, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Tigor Pangaribuan, MM, MBA ()
Penguji : DR. Rima Agristina ()
Penguji : Jimmy Sadeli, MM ()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 15 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas berkah dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Jurusan Manajemen Pemasaran pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari banyak pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis ucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Universitas Indonesia, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menempuh pendidikan jenjang S2 di Magister Manajemen Universitas Indonesia selama 2 tahun ini.
2. Bapak Prof. Rhenald Kasali, PhD, selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
3. Bapak Tigor Pangaribuan, MM., MBA, selaku dosen pembimbing, yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, pikiran serta mencurahkan perhatian dan pengetahuan untuk membimbing peneliti dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
4. Bapak DR. Bambang Wiharto dan DR. Ignatius Heruwasto, selaku dosen yang membimbing penulis dari perspektif statistik.
5. Ibu DR. Rima Agristina dan Jimmy Sadeli, MM., selaku dosen penguji saat presentasi tesis, yang memberikan masukan yang bermanfaat bagi kesempurnaan tesis ini.
6. Seluruh dosen pengajar sejak semester I sampai semester IV, yang telah banyak berkontribusi dalam transformasi ilmu dan pengalaman, khususnya kepada penulis.
7. Seluruh staf administrasi pendidikan, staf perpustakaan, staf laboratorium komputer, staf *reception*, serta staf keamanan MM-UI, atas kontribusi bapak dan ibu yang telah banyak membantu penulis selama proses perkuliahan.

8. Keluarga besar dan teman-teman penulis yang telah ikut berbagi bersama penulis untuk kehadiran, kerjasama, semangat, perhatian, dukungan, keceriaan, kegalauan, dan lain sebagainya, yang telah berbagi bersama penulis selama penulis menimba ilmu di MM-UI.
9. Sahabat yang penulis hormati, atas doa dan kehadiran beliau di kehidupan senang dan duka penulis dalam satu dekade ini, yang dengan sabar membimbing, mengajar, memberi nasehat, dan menyemangati penulis akan makna hidup dunia dan akhirat yang sesungguhnya. Salam hormat penulis untuk beliau.

Selain itu juga disampaikan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses perkuliahan sampai dengan selesai. Penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya Manajemen Sumberdaya Manusia, secara akademis maupun praktek.

Jakarta, 15 Juli 2010

Vera Rusdy

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Vera Rusdy
NPM : 0806433975
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Pemasaran
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

”Pemasaran Internal Sebagai Pendorong Pencapaian Keunggulan
Bersaing Berkesinambungan Perusahaan”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 15 Juli 2010

Yang menyatakan

(Vera Rusdy)

ABSTRAK

Nama : Vera Rusdy
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Pemasaran Internal sebagai Pendorong
Pencapaian Keunggulan Bersaing
Berkesinambungan Perusahaan

Strategi pertumbuhan bisnis membuka peluang bagi manajemen sumberdaya manusia (SDM) untuk membentuk agendanya dalam rangka mencapai keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan, sebagai bagian dari konsep pemasaran internal. Konsep dari pemasaran internal didasarkan oleh ide bahwa karyawan sebagai konsumen. Perlu kejelasan peran manajemen SDM sebagai rekan strategis, dalam hubungan kerja dengan manajemen lini setiap divisi/departemen, yang juga didukung dengan tersedianya sumberdaya manusia yang secara positif melibatkan diri dengan tempat kerja/perusahaan. Ada empat implikasi peran rekan strategis, berdasarkan pandangan berbasis sumberdaya, yang mengarah pada pencapaian keunggulan bersaing berkesinambungan. Dalam penelitian ini dipertanyakan, apakah keterlibatan karyawan dan peran rekan strategis manajemen SDM berpengaruh pada keunggulan bersaing berkesinambungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ternyata ada pengaruh signifikan antara keterlibatan karyawan, peran rekan strategis manajemen SDM, dan keunggulan bersaing berkesinambungan bagi perusahaan.

Kata kunci: Pemasaran Internal, Keunggulan bersaing berkesinambungan, Peran rekan strategis manajemen SDM, Keterlibatan Karyawan, Pandangan berbasis sumberdaya.

ABSTRACT

Name : Vera Rusdy
Study Program : Master of Management
Title : Internal Marketing as a Driver for Gaining Sustainable Competitive Advantage of the Firm

Business growth strategies provide an opportunity to human resources management (HRM) to shape its agenda in order gaining the sustainable competitive advantage of the firm, as a part of internal marketing concept. The concept of internal marketing is based on the idea of employee as customer. This requires the strategic partner role of HRM in its connectivity to work relation with managerial line for each division/department, which also supported by the availability of human resources that is positively engaged in the work place/company. There are four implications of the strategic partner role, based on the resources-based view, that lead to the gaining of sustainable competitive advantage. It is questioned in this research whether the employee engagement and strategic partner role of HRM are influenced in the sustainable competitive advantage. Research result shows that there are a significant influence among employee engagement, strategic partner role of HRM, and the sustainable competitive advantage of the firm.

Key words: Internal Marketing, Sustainable Competitive Advantage, Strategic Partner Role of Human Resources Management, Employee Engagement, Resource-Based View.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Batasan Penelitian	10
1.6 Sistematika Penelitian	10
2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN	12
2.1 Pemasaran Internal	12
2.2 Manajemen Strategis	14
2.3 Analisis Faktor Strategis	15
2.4 Pandangan Berbasis Sumberdaya (<i>Resource-Based View</i>)	16
2.4.1 Asumsi Dasar Pandangan Berbasis Sumberdaya	17
2.4.2 Kategori Sumberdaya	18
2.4.3 Kerangka Kerja Analisis VRIO	19
2.5 Keunggulan Bersaing yang Berkesinambungan (<i>Sustainable Competitive Advantage</i>)	22
2.6 Manajemen Sumberdaya Manusia	23
2.6.1 Manajemen Sumberdaya Manusia Strategis (<i>Strategic HRM</i>)	24
2.6.2 Manajemen Sumberdaya Manusia di dalam Rantai Nilai Perusahaan	24
2.6.3 Peran dan Tanggung Jawab Manajemen Sumberdaya Manusia	25
2.6.4 Peran Rekan Strategis Manajemen Sumberdaya Manusia ..	28
2.6.5 Kompetensi Manajemen SDM sebagai Rekan Bisnis	29
2.7 Implikasi Kerangka VRIO terhadap Peran Rekan Strategis Manajemen SDM	30
2.8 Keterlibatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)	31
2.8.1 Definisi	31
2.8.2 Pengukuran	33
2.8.3 Kategori Keterlibatan Karyawan	34
2.8.4 Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Perusahaan	35

3	MODEL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	36
3.1	Model Penelitian	36
3.2	Hipotesis Penelitian	42
3.3	Variabel Penelitian	43
4	METODE PENELITIAN	45
4.1	Metodologi Penelitian	45
4.2	Rancangan Penelitian	45
4.3	Data Penelitian	46
4.3.1	Data Primier	46
4.3.2	Data Sekunder	48
4.4	Rancangan Sampel dan Prosedur	48
4.4.1	Populasi Sasaran	49
4.4.2	Ukuran Sampel	50
4.4.3	Teknik Pengambilan Sampel	50
4.5	Pengukuran dan Penskalaan	51
4.6	Rancangan Kuesioner	52
4.6.1	Struktur Pertanyaan Kuesioner	53
4.6.2	Format Kuesioner	53
4.7	Analisis Data	55
4.7.1	Analisis Data Kuantitatif	55
4.7.2	Teknik Statistik	55
4.7.2.1	Analisis Faktor	55
4.7.2.2	Analisis Validitas	56
4.7.2.3	Analisis Reliabilitas	57
4.7.2.4	Analisis Regresi (<i>Regression Analysis</i>)	57
4.7.2.5	Analisis Regresi Multipel (<i>Multiple Regression Analysis</i>)	58
4.7.2.6	Distribusi Frekuensi	59
5	HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN	61
5.1	Pra-Uji	61
5.1.1	Hasil Analisis Statistik Pra-Uji	61
5.1.2	Kesimpulan Data Pra-Uji	65
5.2	Profil Responden Data Penelitian	65
5.2.1	Jenis Kelamin	65
5.2.2	Usia	65
5.2.3	Latar Belakang Pendidikan	66
5.2.4	Divisi atau Departemen	66
5.2.5	Masa Kerja	66
5.2.6	Sektor Industri	66
5.3	Proses Pengambilan Data	66
5.3.1	Data Sekunder	66
5.3.2	Data Primer	67
5.4	Analisis Data	67
5.4.1	Persepsi terhadap Keterlibatan Karyawan (KK)	67
5.4.2	Persepsi terhadap Peran Rekan Strategis Manajemen SDM	

(PRS)	70
5.4.2.1 Persepsi terhadap PRS – Nilai dan Peran Karyawan (A)	71
5.4.2.2 Persepsi terhadap PRS – Konsekuensi Ekonomi Dari Praktek SDM (B)	72
5.4.2.3 Persepsi terhadap PRS – Komparasi dengan Perusahaan Pesaing (C)	74
5.4.2.4 Persepsi terhadap PRS – Peran dari Fungsi SDM Dalam Membangun Kapabilitas Peruhsaan untuk Masa Depan (D)	75
5.4.3 Persepsi terhadap Keunggulan Bersaing Berkesinambungan (KBB)	76
5.5 Analisis Regresi Multipel	78
5.5.1 Regresi KK – PRS – KBB	78
5.5.2 Regresi KK – PRS	79
5.5.2.1 Regresi KK – PRS (A)	79
5.5.2.2 Regresi KK – PRS (B)	80
5.5.2.3 Regresi KK – PRS (C)	81
5.5.2.4 Regresi KK – PRS (D)	82
5.5.3 Regresi PRS – KBB	82
5.5.3.1 Regresi PRS (A) – KBB	83
5.5.3.2 Regresi PRS (B) – KBB	84
5.5.3.3 Regresi PRS (C) – KBB	85
5.5.3.4 Regresi PRS (D) – KBB	86
5.5.4 Regresi KK – KBB	86
5.5.5 Analisis Nilai Korelasi Antar Variabel	87
5.6 Rangkuman Pembahasan	89
5.7 Implikasi Manajerial	92
6 KESIMPULAN DAN SARAN	94
6.1 Kesimpulan	94
6.2 Limitasi Penelitian	95
6.3 Saran	96
DAFTAR REFERENSI	98
LAMPIRAN	101

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kategori Sumberdaya Secara Organisasi.....	18
Tabel 2.2	Pertanyaan untuk Melakukan Analisis Kekuatan dan Kelemahan Internal Perusahaan dengan Berbasis pada Sumberdaya.....	20
Tabel 2.3	Hubungan Kerangka VRIO terhadap Kekuatan dan Kelamahan Organisasi.....	22
Tabel 2.4	SDM sebagai suatu bisnis dengan tiga produk lini	26
Tabel 2.5	Definisi Peran SDM	28
Tabel 2.6	Dua belas Pernyataan Mengukur Keterlibatan Karyawan ..	34
Tabel 4.1	Skala Pengukuran Utama	51
Tabel 5.1	Hasil Pra-Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel KK	62
Tabel 5.2	Faktor Loading Variabel KK	62
Tabel 5.3	Hasil Pra-Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS	63
Tabel 5.4	Faktor Loading Variabel PRS	63
Tabel 5.5	Hasil Pra-Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel KBB	64
Tabel 5.6	Faktor Loading Variabel KBB	64
Tabel 5.7	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel KK	68
Tabel 5.8	Statistik Deskriptif dari <i>Mean</i> Variabel KK	69
Tabel 5.9	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS	70
Tabel 5.10	Statistik Deskriptif dari <i>Mean</i> Variabel PRS	71
Tabel 5.11	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS – Dimensi A ..	72
Tabel 5.12	Statistik Deskriptif dari <i>Mean</i> Variabel PRS – Dimensi A ..	72
Tabel 5.13	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS – Dimensi B ..	73
Tabel 5.14	Statistik Deskriptif dari <i>Mean</i> Variabel PRS – Dimensi B ..	73
Tabel 5.15	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS – Dimensi C ..	74
Tabel 5.16	Statistik Deskriptif dari <i>Mean</i> Variabel PRS – Dimensi C ..	77
Tabel 5.17	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS – Dimensi D ..	75
Tabel 5.18	Statistik Deskriptif dari <i>Mean</i> Variabel PRS – Dimensi D ..	76
Tabel 5.19	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel KBB	77
Tabel 5.20	Statistik Deskriptif dari <i>Mean</i> Variabel KBB	77
Tabel 5.21	Hasil Regresi KK – PRS – KBB	78
Tabel 5.22	Hasil Regresi KK – PRS	79
Tabel 5.23	Hasil Regresi KK – PRS (A)	80
Tabel 5.24	Hasil Regresi KK – PRS (B)	80
Tabel 5.25	Hasil Regresi KK – PRS (C)	81
Tabel 5.26	Hasil Regresi KK – PRS (D)	82
Tabel 5.27	Hasil Regresi PRS – KBB	83
Tabel 5.28	Hasil Regresi PRS (A) – KBB	83
Tabel 5.29	Hasil Regresi PRS (B) – KBB	83
Tabel 5.30	Hasil Regresi PRS (C) – KBB	85
Tabel 5.31	Hasil Regresi PRS (D) – KBB	86
Tabel 5.32	Hasil Regresi KK – KBB	87
Tabel 5.33	Kekuatan Korelasi Antar Variabel	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hubungan Antara Sumberdaya Perusahaan, <i>Value</i> , <i>Rareness</i> , <i>Imperfect imitability</i> , dan <i>Organization</i> , Serta Keunggulan Bersaing Berkesinambungan	19
Gambar 2.2	Tipe Keunggulan Bersaing	22
Gambar 2.3	Sistem Rantai Nilai (<i>Value-Chain</i>)	25
Gambar 2.4	<i>HR Roles in Building a Competitive Organization</i>	27
Gambar 2.5	<i>Relative Competencies for HR Professionals as Business Partners (data from 12,689 associates)</i>	30
Gambar 3.1	Model Penelitian	36
Gambar 4.1	Klasifikasi Rancangan Penelitian	46
Gambar 4.2	Klasifikasi Data Penelitian Pemasaran	47
Gambar 4.3	Skala Likert 6 Poin	52
Gambar 4.4	Klasifikasi Teknik Multivariat	56
Gambar 4.5	Rentang Nilai Total Rata-rata	60



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner penelitian	101
Lampiran 2	Hasil pra-uji validitas dan reliabilitas variabel KK	105
Lampiran 3	Hasil pra-uji validitas dan reliabilitas variabel PRS	106
Lampiran 4	Hasil pra-uji validitas dan reliabilitas variabel KBB	107
Lampiran 5	Profil responden penelitian	108
Lampiran 6	Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel KK	112
Lampiran 7	Statistik deskriptif variabel KK	114
Lampiran 8	Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel PRS	115
Lampiran 9	Statistik deskriptif variabel PRS	117
Lampiran 10	Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel PRS – dimensi A	118
Lampiran 11	Statistik deskriptif variabel PRS – dimensi A	120
Lampiran 12	Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel PRS – dimensi B	121
Lampiran 13	Statistik deskriptif variabel PRS – dimensi B	122
Lampiran 14	Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel PRS – dimensi C	123
Lampiran 15	Statistik deskriptif variabel PRS – dimensi C	124
Lampiran 16	Hasil uji validitas dan reliabilitas Variabel PRS – dimensi D	125
Lampiran 17	Statistik deskriptif variabel PRS – dimensi D	126
Lampiran 18	Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel KBB	127
Lampiran 19	Statistik deskriptif variabel KBB	128
Lampiran 20	Hasil regresi multipel KK – PRS – KBB	129
Lampiran 21	Hasil regresi multipel KK – PRS	131
Lampiran 22	Hasil regresi multipel KK – PRS – dimensi A	132
Lampiran 23	Hasil regresi multipel KK – PRS – dimensi B	133
Lampiran 24	Hasil regresi multipel KK – PRS – dimensi C	134
Lampiran 25	Hasil regresi multipel KK – PRS – dimensi D	135
Lampiran 26	Hasil regresi multipel PRS – KBB	136
Lampiran 27	Hasil regresi multipel PRS – dimensi A – KBB	137
Lampiran 28	Hasil regresi multipel PRS – dimensi B – KBB	138
Lampiran 29	Hasil regresi multipel PRS – dimensi C – KBB	139
Lampiran 30	Hasil regresi multipel PRS – dimensi D – KBB	140
Lampiran 31	Hasil regresi multipel KK – KBB	141

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Dewasa ini, sudah banyak perusahaan yang menempatkan manajemen sumberdaya manusia (SDM) ke dalam misi perusahaan sebagai pilar dari strategi perusahaan dan juga yang bertanggungjawab dalam mengelola sumberdaya manusia sebagai salah satu aset penting perusahaan. Namun demikian, ada kalanya keputusan perusahaan tidak merefleksikan keyakinan ini. Bila perusahaan mengalami masalah dalam kinerja finansial, hal yang pertama dilakukan adalah pemotongan biaya departemen SDM. Sehingga terjadi pengurangan biaya pelatihan, penyesuaian fasilitas karyawan, perubahan sistem perjanjian hubungan kerja, bahkan pemutusan hubungan kerja, yang pada akhirnya menambah permasalahan di tubuh perusahaan. Pengambilan keputusan seperti ini merefleksikan rendahnya prioritas sumberdaya manusia maupun departemen SDM bagi perusahaan. Bahkan jarang sekali apresiasi perusahaan merefleksikan penilaian positif yang khusus ditujukan kepada departemen SDM. Biasanya pimpinan perusahaan menyatakan bahwa keberhasilan perusahaan merupakan nilai kontribusi seluruh karyawan, bukan karena kontribusi departemen SDM secara spesifik.

Di dalam perusahaan yang tidak berbasis pada cara tradisional, manajemen SDM melibatkan institusinya, yaitu Divisi/Departemen SDM, dalam perencanaan dan implementasi strategi perusahaan untuk memperkuat posisi perusahaan dalam bisnis yang dinamis. Para eksekutif manajemen SDM (Direktur dan/atau Manajer) merancang dan menjalankan strategi manajemen SDM secara paralel agar selaras dengan strategi perusahaan, sehingga fungsi dan perannya sebagai rekan strategis (*strategic partner role*) menjadi penting bagi perusahaan. Departemen SDM kurang cukup berkontribusi bagi perusahaan bila hanya fokus pada fungsi praktek SDM (*HR practices*).

Beberapa tulisan tentang manajemen strategi SDM, lebih memfokuskan praktek SDM sebagai sumber keunggulan bersaing, contohnya Schuler & Macmillan (1984). Asumsinya adalah perusahaan yang menerapkan praktek SDM yang baik, seperti sistem pemilihan karyawan baru, program pelatihan terbaik,

atau sistem penghargaan (*reward*) terbaik, akan memiliki keunggulan bersaing bagi perusahaan. Walaupun dari suatu analisis penggunaan program SDM dan kerja empiris tentang hubungan antara praktek SDM dan kinerja SDM, menunjukkan bahwa praktek SDM tetap memberikan nilai bagi perusahaan. Menurut Wielemaker dan Flint (2005), bidang manajemen SDM melihat peran sumberdaya manusia telah beralih dari peran suportif yang fokus pada proses rekrutmen, pelatihan, dan manfaat, menjadi peran strategis yang membangun dan menggunakan modal manusia (*human capital*) sebagai keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini terjadi karena di dalam manajemen strategi, sumber keunggulan bersaing tidak hanya bersumber dari eksternal perusahaan, tapi juga dari internal perusahaan khususnya sumberdaya manusia itu sendiri.

Salah satu tantangan bagi manajemen SDM dalam menjalankan fungsi strategisnya sebagai sumber keunggulan bersaing adalah apabila manajemen SDM dapat memberikan suatu dampak signifikan secara ekonomis dengan mengubah fokus strateginya ke arah penciptaan suatu nilai (*value creation*) bagi perusahaan. Salah satu dari tiga peran besar dari fungsi manajemen SDM adalah peran sebagai rekan strategis (*strategic partner role*) bagi divisi, departemen, atau unit kerja perusahaan. Penekanan fungsi ini adalah mengenai pengetahuan tentang SDM, pengetahuan tentang bisnis perusahaan, persaingan, pasar, dan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Para eksekutif manajemen SDM harus mampu memberikan kontribusi dalam bidang SDM dari sisi pertimbangan *human capital*, kapabilitas bisnis, kesiapan, dan pengembangan praktek SDM sebagai *strategic differentiators* terhadap strategi bisnis. Dengan kata lain, perlu adanya transformasi fungsi manajemen SDM di dalam perusahaan sebagai sumber keunggulan bersaing yang membutuhkan sumberdaya karyawan yang memiliki karakteristik sebagai potensi sumber keunggulan bersaing, yaitu *knowledge, experience, skill, commitment*, dan *internal and external relationship*, yang didukung dengan fungsi manajemen SDM yang memiliki kebijakan, program, dan proses yang terintegrasi.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan konsep dari pandangan berbasis sumberdaya (*resource-based view*) Jay Barney. Pandangan berbasis sumberdaya adalah kerangka teori untuk memahami bagaimana keunggulan bersaing

perusahaan diperoleh dan bagaimana keunggulan tersebut berkesinambungan dalam waktu jangka panjang (Barney, 1991; Nelson, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Prahalad dan Hamel, 1990; Schumpeter, 1934; Teece, Pisano, dan Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984). Perspektif ini fokus pada lingkup internal organisasi pada perusahaan dan sebagai pelengkap bagi strategi struktur industri. Pandangan berbasis sumberdaya (PBS) mengasumsikan bahwa perusahaan merupakan kumpulan dari sumberdaya yang heterogen dan saling berkontribusi. Berdasarkan asumsi ini, ketika perusahaan memiliki sumberdaya yang *valuable*, *rare*, *imperfectly imitable*, dan *organization* (VRIO), perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan melakukan implementasi strategi penciptaan nilai (*value creation*) yang sulit untuk ditiru oleh perusahaan pesaing. PBS memberikan suatu dasar ekonomi untuk memahami peran manajemen SDM dalam keunggulan bersaing, sebagai sumberdaya modal manusia (*human capital resources*), yang fokus pada keterampilan (*skill*), pelatihan (*training*), pengalaman (*experience*), keputusan (*judgment*), kecerdasan (*intelligence*), hubungan (*relationship*), dan *insight* dari para manajer dan karyawan di perusahaan. Karakteristik karyawan sebagai aset layaknya harus mampu ditangkap oleh departemen SDM sebelum membuat suatu perencanaan dan implementasi praktis SDM melalui kebijakan program, dan proses SDM.

Bila ditinjau dari analisis kerangka VRIO, praktek SDM tidaklah serta merta menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bagi perusahaan bila dilakukan secara tidak bersinergi. Karena efektivitas praktek SDM yang individual sangat mudah ditiru, sehingga hanya memberikan keunggulan yang bersifat sementara. Dengan demikian perlu adanya suatu rangkaian dari keunggulan bersaing melalui inovasi yang konstan sehingga dapat memberikan nilai bagi perusahaan. Tantangannya adalah mengembangkan sistem praktek SDM untuk menciptakan dampak sinergi, dengan mengubah pandangan tradisional yang melihat fungsi manajemen SDM adalah terpisah satu sama lain, menjadi suatu sistem yang saling bergantung. Sistem yang saling berkaitan antara fungsi manajemen SDM akan memiliki keunggulan yang sulit untuk ditiru. Namun tantangan lebih besar yang menjadi fokus penelitian ini adalah apakah karyawan

manajemen SDM secara rasional, emosional, maupun tingkah lakunya mampu melibatkan dirinya (*engaged*) menjadi aset penting dan strategis bagi departemen SDM khususnya, yang akan memberi dampak positif bagi perusahaan secara keseluruhan. Sehingga karyawan dan manajemen perusahaan akan menilai bahwa karyawan di departemen SDM adalah karyawan yang tepat dan berkompeten untuk mengelola karyawan perusahaan menjadi sumberdaya manusia yang memberikan nilai besar bagi keunggulan bersaing berkesinambungan bagi perusahaan.

Kerangka VRIO mempresentasikan beberapa implikasi bagi para eksekutif SDM sebagai pemegang tanggung jawab dan peran dari fungsi manajemen SDM. Secara umum para eksekutif SDM memainkan peran penting dalam mengelola karyawan sebagai aset perusahaan, yang memiliki potensi besar menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan. Namun, secara spesifik, para eksekutif SDM merencanakan dan menjalankan strategi manajemen SDM untuk menciptakan keunggulan bersaing dengan caranya masing-masing, yang kemungkinan memiliki atau tidak memiliki keterkaitan dengan strategi perusahaan. Menurut Barney & Clark (1997), ada empat implikasi utama dari kerangka VRIO yang digunakan sebagai panduan bagi para eksekutif manajemen SDM untuk memahami kemampuan fungsinya dalam mengelola karyawan sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan. Implikasi utama ini dipersepsikan secara internal maupun eksternal manajemen SDM perusahaan. Diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen SDM harus memahami nilai kontribusi karyawan bagi perusahaan dan perannya di dalam keunggulan bersaing sebelum membuat keputusan tentang penerapan fungsi manajemen SDM.
- b. Manajemen SDM harus memahami konsekuensi atau dampak ekonomis dari praktek SDM bagi perusahaan untuk mengeksplorasi penciptaan nilai dari fungsi manajemen SDM.
- c. Manajemen SDM harus mampu memahami bagaimana perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi SDM perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing (*benchmark*).
- d. Manajemen SDM harus mampu memahami peran dari fungsi SDM dalam

membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan.

Untuk dapat menjelaskan apakah eksekutif manajemen SDM menjalankan peran strategisnya secara positif, perlu diketahui bagaimana dampak implementasi fungsi manajemen SDM terhadap sikap atau tingkah laku positif karyawan dalam hal keterlibatan (*employee engagement*) mereka terhadap divisi, departemen, atau unit kerja secara khusus maupun terhadap perusahaan secara umum. Topik keterlibatan karyawan (*employee engagement*) telah muncul beberapa tahun belakangan ini sebagai konsep yang mendasari produktivitas karyawan dan produktivitas perusahaan (Gubman, 2004). Tidak hanya menjadi topik yang hangat dalam peningkatan kinerja individu, keterlibatan karyawan menjadi topik hangat diantara para konsultan dan berita bisnis yang populer (Endres & Smoak, 2008). Namun dalam perkembangannya, walaupun keterlibatan karyawan menjadi topik hangat yang penting, keterlibatan ini secara mandiri sudah tidak cukup lagi dalam memenangkan bisnis saat ini. Bisnis membutuhkan karyawan yang tidak hanya terlibat, tapi benar-benar terlibat (*truly involved*).

Perusahaan harus melibatkan karyawannya jika ingin berkompetensi pada kepuasan kerja dan diferensiasi finansial serta kinerja pasar. Keterlibatan karyawan menjadi hal penting terhadap persaingan dalam lingkungan bisnis perusahaan (Konrad, 2006). Karyawan yang terlibat (*engaged employee*) mengetahui konteks bisnis perusahaan dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja pekerjaan agar dapat memberi manfaat bagi organisasi. Bahkan dalam penelitian Organisasi Gallup, keterlibatan karyawan menunjukkan korelasi statistik dengan produktivitas, profitabilitas, *employee retention*, keamanan, dan kepuasan konsumen (Buckingham & Coffman, 1999). Adanya nilai atau manfaat karyawan yang berasal dari keanggotaan karyawan tersebut dalam perusahaan merupakan keterlibatan karyawan di dalam tempat kerja yang berdampak pada hasil usaha perusahaan.

Suatu organisasi mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai kombinasi persepsi, termasuk di dalamnya adalah kepuasan, komitmen, harga diri (*pride*), loyalitas, tanggung jawab personal, dan keinginan menjadi advokasi bagi perusahaan, yang berdampak pada tingkah laku kerja. Keterlibatan karyawan merupakan kedekatan secara intelektual dan emosional, yaitu apa yang dipikirkan

(*the mind*) dan apa yang dirasakan (*the heart*) oleh karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Keterlibatan karyawan yang kuat membantu dalam mendorong kinerja karyawan sebagai individu dan kinerja perusahaan sebagai organisasi. Berdasarkan laporan survei yang dilakukan oleh Watson Wyatt di Amerika tahun 2008/2009 menunjukkan bahwa keterlibatan yang tinggi pada tempat kerja menghasilkan pendapatan perusahaan per karyawan sebesar 26% lebih tinggi, *total return* yang diberikan perusahaan kepada pemegang saham 13% lebih tinggi dalam kurun waktu 5 tahun, dan harga pasar premium menjadi 50% lebih tinggi. Data ini menunjukkan bahwa perusahaan yang terus berkesinambungan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan mempunyai harapan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja finansial perusahaan yang berpengaruh pada persaingan dengan perusahaan lain.

Fakta di atas menunjukkan bagaimana pentingnya keterlibatan karyawan dan kaitan positifnya terhadap kinerja perusahaan. Namun bagaimana perusahaan dan para manajernya mempertahankan kondisi tersebut, menjadi hal lebih penting yang harus diperhatikan. Metoda yang dilakukan adalah menggunakan usaha komunikasi internal. Namun menurut Punjaisri et al, pemasaran dan manajemen SDM juga memainkan peran penting (Anonim, 2008). Di dalam pemasaran internal, terdapat usaha untuk menyakini bahwa setiap orang di dalam organisasi merangkul prinsip-prinsip pemasaran secara tepat (Kotler & Keller, 2009). Pemasaran harus menjadi orientasi perusahaan. Manajemen SDM sebagai salah satu fungsi yang berperan di dalam perusahaan, juga dapat mendukung pemasaran yang berorientasi pada konsumen. Karyawan sebagai aset yang dikelola oleh manajemen SDM, dianalogikan sebagai konsumen. Dalam hal ini adalah sebagai konsumen manajemen SDM dalam menjalankan peran dan fungsi sebagai produk yang dimilikinya, berupa kebijakan, prosedur, dan praktek SDM. Dengan demikian, di dalam penelitian ini, peneliti mencoba meninjau keterlibatan karyawan dan peran manajemen SDM sebagai implikasi dari pemasaran internal terhadap pencapaian keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian ini meninjau perspektif karyawan terhadap keterlibatan

karyawan (*employee engagement*) dan peran rekan strategis (*strategic partner role*) manajemen SDM dalam fungsinya sebagai pengelola karyawan yang mendorong keberhasilan perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing berkesinambungan, khususnya dalam membantu divisi/departemen merancang dan mengimplementasi strategi bisnis.

Berdasarkan uraian di atas yang melatarbelakangi penelitian ini, penulis merumuskan permasalahan yang akan diteliti, sebagai berikut:

1. Apakah keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing?
2. Apakah keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang konsekuensi ekonomi dari praktek SDM untuk karyawan?
3. Apakah keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang komparasi dengan manajemen SDM perusahaan pesaing (*benchmark*)?
4. Apakah keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan?
5. Apakah persepsi karyawan terhadap peran rekan strategis manajemen SDM tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing, berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan?
6. Apakah persepsi karyawan terhadap peran rekan strategis manajemen SDM tentang konsekuensi ekonomi dari praktek SDM, berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan?
7. Apakah persepsi karyawan terhadap peran rekan strategis manajemen SDM tentang komparasi dengan manajemen SDM perusahaan pesaing (*benchmark*), berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan

bersaing berkesinambungan perusahaan?

8. Apakah persepsi karyawan terhadap peran rekan strategis manajemen SDM tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan, berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan?
9. Apakah keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan?
10. Bagaimanakah perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing berkesinambungan ditinjau dari peran rekan strategis manajemen SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka tujuan penelitian dalam tesis ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing.
2. Menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang konsekuensi ekonomi dari praktek SDM untuk karyawan.
3. Menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang komparasi dengan manajemen SDM perusahaan pesaing (*benchmark*).
4. Menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan.
5. Menganalisis pengaruh persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing, dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.

6. Menganalisis pengaruh persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang konsekuensi ekonomi dari praktek SDM, dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
7. Menganalisis pengaruh persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang komparasi dengan manajemen SDM perusahaan pesaing (*benchmark*), dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
8. Menganalisis pengaruh persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan, dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
9. Menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan terhadap persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan?
10. Memberikan rekomendasi tindakan pengembangan strategi manajemen SDM sebagai strategi yang selaras dengan strategis bisnis perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing berkesinambungan bagi perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini melibatkan pra-penelitian dengan melakukan studi literatur tentang peran rekan strategis manajemen SDM dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing berkesinambungan dengan memadukan unsur keterlibatan karyawan di dalamnya. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademis maupun praktis.

- **Manfaat akademis**

Penelitian ini memberikan sudut pandang berbeda untuk pengembangan dan implementasi fungsi dan peran rekan strategis manajemen SDM. Selain itu penelitian ini diharapkan bisa melengkapi sudut pandang dan alternatif yang berbeda dalam keterbatasan kerangka VRIO yang dikemukakan oleh Jay B. Barney dalam mendapatkan data intra-organisasi sebagai analisis unit penelitian.

- **Manfaat praktis**
 Penelitian ini dapat digunakan sebagai alternatif bagi para profesional bidang manajemen SDM perusahaan, terutama pada tingkat eksekutif, dalam mempertimbangkan proses perencanaan, keputusan, dan implementasi strategi manajemen SDM, khususnya dalam merancang peran rekan strategis. Penelitian ini juga dapat menjadi alternatif strategi dalam penyelarasan strategi manajemen SDM dengan strategi perusahaan, terutama dengan departemen operasional dan pemasaran.
- **Manfaat bagi peneliti**
 Penelitian ini adalah sebagai media dalam mengaplikasikan ilmu dan keterampilan peneliti selama menjalani studi di Magister Manajemen Universitas Indonesia.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian akan dibatasi pada ruang lingkup strategi manajemen sumberdaya manusia untuk mengetahui:

- a. **Obyek penelitian**
 Keterlibatan karyawan dan peran rekan strategis manajemen SDM terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
- b. **Subyek penelitian**
 Sampel dari populasi karyawan perusahaan di Jakarta. Kuesioner penelitian didistribusikan pada karyawan dari divisi/departemen non-SDM sebanyak seratus responden.
- c. **Pengambilan data untuk penelitian dilakukan dalam kurun waktu empat minggu pada Mei 2010.**

1.6 Sistematika Penelitian

Penyusunan sistematika penelitian untuk karya akhir ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian,

serta sistematika penelitian.

BAB 2 Tinjauan Kepustakaan

Bab ini menguraikan pemahaman secara konseptual tentang bagaimana sumberdaya perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan, yang dibangun dalam perspektif manajemen SDM melalui peran rekan strategis manajemen SDM dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya dengan menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis perusahaan dalam mengelola karyawan yang memiliki keterlibatan yang positif terhadap perusahaan.

BAB 3 Model dan Hipotesis Penelitian

Bab ini menjelaskan model penelitian dan hipotesis yang digunakan untuk menjawab perumusan masalah penelitian.

BAB 4 Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang metodologi penelitian, rancangan penelitian, pengambilan data penelitian, populasi, sampel penelitian, serta pengukuran secara statistik penelitian.

BAB 5 Hasil dan Analisis Penelitian

Bab ini berisi tentang hasil data penelitian dari proses pra-uji, analisis data, penemuan-penemuan selama penelitian, serta diskusi berkenaan dengan keterlibatan karyawan, peran rekan strategis manajemen SDM, dan keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan, termasuk saran implikasi managerial dari hasil penelitian terhadap perancangan dan penerapan peran rekan strategis sebagai salah satu strategi manajemen SDM dalam menyelaraskan strateginya dengan strategi perusahaan.

BAB 6 Kesimpulan dan Saran

Bab ini menguraikan kesimpulan dari pertanyaan penelitian yang dibuat oleh peneliti sebagai hasil dari analisis terhadap perumusan masalah pada bab 1. Serta dipaparkan juga saran untuk penelitian lebih lanjut.

BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Dalam bab ini peneliti akan menjelaskan mengenai teori yang berkaitan dengan perumusan masalah yang akan dijawab guna memberi gambaran dan landasan dalam penelitian.

2.1 Pemasaran Internal

Pemasaran internal adalah konsep yang menarik minat para akademisi di bidang pemasaran dan manajemen sumberdaya manusia (SDM). Pemasaran internal meyakini bahwa setiap orang di dalam organisasi merangkul prinsip pemasaran yang sesuai, terutama pada manajemen senior. Pemasaran internal meliputi tugas rekrutmen, pelatihan, dan motivasi karyawan yang memberikan pelayanan terhadap konsumen dengan baik. Para pemasar yang handal menyadari bahwa aktivitas pemasaran di dalam perusahaan sama pentingnya bahkan melebihi penting aktivitas pemasaran di luar perusahaan (Kotler & Keller, 2009). Dan menurut Kotler & Armstrong (2010), pemasaran pelayanan (*service marketing*) tidak hanya memerlukan pemasaran eksternal yang tradisional, tapi juga pemasaran internal dan pemasaran interaktif. Pemasaran internal berarti perusahaan pelayanan harus berorientasi dan memotivasi karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan dan mendukung karyawan sebagai kelompok kerja dalam memberikan kepuasan pelanggan.

Menurut Lovelock & Wirtz (2007), di dalam bisnis pelayanan (*service business*), pelanggan dan karyawan garis depan (*front-line service employee*) berinteraksi untuk menciptakan pelayanan. Interaksi yang efektif bergantung pada keterampilan dari karyawan garis depan dan proses yang mendukung. Fokus perusahaan pelayanan yang sukses adalah pada pelanggan dan karyawan dengan memahami rantai profit pelayanan (*service-profit chain*) yang menghubungkan profit perusahaan dan karyawan serta kepuasan pelanggan. Ketika perusahaan pelayanan menempatkan karyawan dan pelanggan sebagai yang pertama, perubahan radikal akan terjadi ketika perusahaan mengelola dan mengukur kesuksesan, yang terkait dengan profitabilitas, kesetiaan pelanggan, dan kepuasan pelanggan terhadap nilai yang diciptakan oleh karyawan yang puas, setia, dan

produktif. Rantai pelayanan-profit (*service-profit chain*) menunjukkan rangkaian hipotesis yang saling berhubungan dalam proses manajerial yang dapat mengarah pada kesuksesan bisnis pelayanan.

Masih menurut Lovelock & Wirtz (2007), hubungan yang melatari rantai pelayanan-profit mengilustrasikan adanya saling ketergantungan antara manajemen pemasaran, operasi, dan sumberdaya manusia. Strategi pemasaran mematahkan kompetisi, pemimpin operasional mengedepankan proses operasionalisasi dan inovasi penggunaan teknologi, sedangkan manajemen SDM menciptakan program dan karyawan yang loyal, produktif, dan berorientasi pada konsumen. Implementasi rantai pelayanan-profit membutuhkan pemahaman secara keseluruhan bagaimana bidang pemasaran, operasi, dan SDM saling berinteraksi pada strategi perusahaan dan saling berkontribusi dalam penciptaan nilai. Idealnya, tiga fungsi pemasaran, operasi, dan SDM, dapat bekerja sama sehingga perusahaan dapat merespon beragam *stakeholder* untuk meraih kesuksesan di dalam pasar bisnis.

Menurut Kotler & Keller (2009), pemasaran internal harus berlaku pada dua tingkat. Tingkat pertama terjadi pada fungsi pemasaran itu sendiri secara bersamaan, yaitu kekuatan penjualan, periklanan, pelayanan konsumen, manajemen produk, dan penelitian pemasaran. Semua fungsi pemasaran ini harus berkoordinasi dengan pandangan pelanggan. Tingkat kedua adalah departemen lain yang merangkul pemasaran yang turut memikirkan pelanggan. Internal marketing membutuhkan keselarasan vertikal (*vertical alignment*) dengan manajemen senior, dan keselarasan horisontal dengan departemen lain. Dengan demikian setiap orang terhimpun dalam memahami, mengapresiasi, dan mendukung usaha pemasaran.

Di dalam bukunya, Lovelock & Wirtz (2009) menuliskan bahwa untuk melakukan penilaian secara mendalam (*in-depth appraisal*) suatu perusahaan dalam industri yang spesifik, ada beberapa hal pada fungsi manajemen SDM yang menjadi titik tolak dalam memodifikasi beberapa elemen di dalamnya untuk menciptakan kerangka kerja analisis, khususnya pada tingkat pemimpin (*leader*) yaitu:

- Peran manajemen SDM (*role of human resources*)
Melihat kualitas karyawan sebagai keunggulan strategis perusahaan; perusahaan dipandang sebagai tempat bekerja yang sangat baik (*outstanding*), dan manajemen SDM membantu manajemen atas dalam menciptakan budaya perusahaan.
- Ketenagakerjaan (*workforce*)
Inovatif dan penuh otoritas (*empower*); sangat loyal, komit dengan nilai dan tujuan perusahaan; menciptakan prosedur.
- Manajemen garis depan (*frontline management*)
Merupakan sumber ide bagi manajemen atas; sebagai mentor bagi karyawan untuk meningkatkan perkembangan karir, nilai tambah bagi perusahaan.

Karyawan menekankan persepsi mereka terhadap apa yang dilakukan perusahaan dan pemimpin perusahaan. Pemahaman tentang apa yang penting bagi karyawan didapat melalui pengalaman sehari-hari yang mereka temukan dari kebijakan dan prosedur yang dimiliki oleh manajemen SDM, manajemen operasi, dan manajemen pemasaran. Walaupun perusahaan memiliki kunci strategis dalam menjalankan operasionalisasi bisnis, namun perusahaan membutuhkan budaya pelayanan yang kuat yang secara terus menerus diperkuat dan dikembangkan oleh manajemen untuk meraih penyelarasan dengan strategi bisnis. Penelitian ini fokus pada peran strategis manajemen SDM dalam menyelaraskan strateginya dengan manajemen strategi perusahaan.

2.2 Manajemen Strategis

Strategi adalah rangkaian suatu tindakan yang dilalui oleh suatu organisasi secara sengaja (*by design*) maupun secara tidak sengaja (*by accident*) dalam mengembangkan dan menggunakan sumberdaya untuk memberikan pelayanan atau produk kepada konsumen, yang dapat memberikan nilai dan mencapai tujuan finansial maupun tujuan lainnya yang menjadi perhatian para *stakeholders*. Menurut Wheeling dan Hunger (2006), strategi bisa terjadi pada tiga tingkat dalam organisasi, yaitu:

- a. Strategi tingkat fungsional (*functional strategy*)

Pendekatan yang dilakukan oleh area fungsional dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis serta strategi untuk memaksimalkan produktivitas sumberdaya.

b. Strategi tingkat bisnis (*business strategy*)

Terjadi pada unit bisnis atau tingkat produksi perusahaan yang menekankan pada kemajuan posisi persaingan dari produk dan pelayanan perusahaan di dalam industri yang spesifik atau segmen pasar dari unit bisnis perusahaan.

c. Strategi tingkat korporasi (*corporate strategy*)

Merupakan arahan perusahaan secara keseluruhan berupa sikap terhadap pertumbuhan dan manajemen bisnis dan produk lini. Strategi korporasi ditandai dengan kesesuaian stabilitas, pertumbuhan, dan pemotongan biaya.

Secara definisi, manajemen strategis adalah rangkaian dari keputusan manajerial dan tindakan untuk menentukan kinerja perusahaan dalam jangka waktu panjang (Wheelen dan Hunger, 2006). Manajemen strategis melibatkan pengamatan terhadap lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada monitoring dan evaluasi peluang eksternal (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang bisa menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan.

Strategi perusahaan merupakan teori bagaimana suatu perusahaan bersaing dengan sukses. Menurut Barney (2007), strategi perusahaan merupakan teori atau cara perusahaan dalam pencapaian kinerja yang tinggi di dalam persaingan pasar dan industri dimana perusahaan itu beroperasi. Sedangkan menurut Thompson, Strickland, dan Gamble (2010), strategi perusahaan adalah tindakan dari manajemen yang direncanakan untuk menjalankan bisnis dan melakukan tindakan operasional.

2.3 Analisis Faktor Strategis

Analisis terhadap formulasi strategi yang diputuskan oleh perusahaan dapat dianalisis secara eksternal dan internal. Secara eksternal, perusahaan mengidentifikasi kemungkinan adanya suatu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan. Sedangkan secara internal, perusahaan mengidentifikasi

kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Analisis terhadap lingkungan eksternal yang merujuk pada analisis industri, tidak cukup untuk menemukan keunggulan bersaing perusahaan. Analisis juga harus dilakukan secara internal perusahaan untuk mengidentifikasi faktor strategis sebagai kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dapat menjadi suatu keunggulan dari pemanfaatan peluang maupun menghadapi tekanan lingkungan. Analisis internal merujuk pada analisis organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan sumberdaya dan kompetensi perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2006).

Fokus dari strategi adalah bagaimana suatu perusahaan dapat memiliki kinerja yang unggul dari para pesaingnya walaupun memiliki bahan baku dan basis konsumen yang sama. Perbedaan kinerja tersebut berkaitan dengan jenis dan kekuatan sumberdaya yang dikontrol oleh perusahaan, yang secara teori dikenal sebagai pandangan berbasis sumberdaya (*resource-based view*) perusahaan (Heberberg dan Rieple, 2008).

2.4 Pandangan Berbasis Sumberdaya (*Resource-Based View*)

Penelitian mengenai keterampilan *general managers*, pemimpin institusi, dan pertumbuhan perusahaan saat ini, dirangkul bersama untuk mengembangkan model yang dapat digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kerangka pikir ini disebut sebagai pandangan berbasis sumberdaya perusahaan (*resource-based view of the firm*). Pandangan ini fokus pada idiosinkratis, biaya untuk meniru sumberdaya yang dikendalikan oleh suatu perusahaan, dimana sumberdaya yang dieksploitasi itu bisa menjadi keunggulan bersaing perusahaan (Barney, 2007).

Hooley, Piercy, & Nicoulaud (2008) menuliskan dalam bukunya bahwa menurut suatu penelitian mengenai pandangan berbasis sumberdaya, ada tiga karakteristik utama sumberdaya yang apabila terjadi dalam waktu yang bersamaan akan menciptakan keunggulan bersaing berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*). Mereka menyebutkan juga bahwa sumberdaya ini berkontribusi penciptaan nilai untuk pelanggan, dimana sumberdaya itu langka atau jarang dimiliki serta unik bagi organisasi, dan sulit bagi pesaing untuk meniru (Collis dan Montgomery, 1997).

2.4.1 Asumsi Dasar Pandangan Berbasis Sumberdaya

Menurut Barney (2007), ada dua asumsi yang fundamental dalam pendekatan terhadap kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, yaitu:

a. Asumsi Penrose

Asumsi Penrose ini disebut sebagai heterogenitas sumberdaya (*resource heterogeneity*), yang mengasumsikan bahwa perusahaan merupakan kumpulan (*bundles*) dari sumberdaya produktif, dan perusahaan yang berbeda memiliki kumpulan sumberdaya yang berbeda pula.

b. Asumsi Selznick dan Ricardo

Asumsi ini disebut sebagai sumberdaya yang tidak bergerak (*resource immobility*), yang mengasumsikan bahwa beberapa sumberdaya yang dimiliki perusahaan membutuhkan biaya yang besar untuk ditiru atau tidak elastis dalam pasokan (*supply*).

Beberapa penulis menyebutkan suatu atribut yang dimiliki perusahaan dapat dikatakan sebagai sumberdaya dalam terminologi yang berbeda-beda, seperti di bawah ini (Barney, 2007), yaitu:

- Prahalad dan Bettis menyebutnya sebagai logika dominan perusahaan (*firm's dominant logic*).
- Prahalad dan Hamel menyebut atribut internal perusahaan sebagai kompetensi inti perusahaan (*firms core competencies*).
- Stalk, Evans, dan Shullman, menyebutnya sebagai kapabilitas inti (*core capabilities*).
- Barney mengadaptasi istilah yang digunakan Wernerfelt terhadap atribut organisasi tersebut sebagai sumberdaya (*resources*).

Walaupun penggunaan terminologi sumberdaya ini berbeda-beda, namun dalam prakteknya tetap digunakan sama. Sumberdaya (*resources*) meliputi atribut modal keuangan, modal fisik, modal individu, dan modal organisasi. Kapabilitas (*capability*) hanya digunakan untuk menggambarkan atribut internal perusahaan yang dapat mengkoordinasi dan mengeksplorasi sumberdaya yang lain. Kompetensi inti (*core competency*) hanya terbatas pada atribut perusahaan yang dapat membuat manajer perusahaan mampu mengimplementasikannya di dalam strategi diversifikasi korporasi. Sumberdaya dan kapabilitas dapat digunakan

secara paralel. Namun kompetensi inti hanya diaplikasi dalam implementasi strategi diversifikasi (Barney, 2007).

2.4.2 Kategori Sumberdaya

Yang dikatakan sebagai sumberdaya perusahaan adalah seluruh aset, kapabilitas, kompetensi, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, ilmu pengetahuan, dan lainnya sebagainya, yang dikontrol oleh perusahaan dan membuat perusahaan mampu untuk mengimplementasi rancangan strategi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan (Barney, 2007). Umumnya, sumberdaya dapat dibagi dalam empat kategori, seperti tercantum dalam Tabel.2.1, yaitu:

- Modal Finansial (*financial capital*)
- Modal Fisik (*physical capital*)
- Modal Manusia (*human capital*)
- Modal Organisasi (*organizational capital*).

Tabel 2.1 Kategori Sumberdaya Secara Organisasi

Resource category	Descriptions and indicators
Human capital	Includes the training, experience, judgment, and intelligence, controlling and workers insights, amateur and professional work and the management and technical team.
Financial	All the types of financial resources that the companies can use to conceive and to implement strategies. For instance, financial loans and financings, invoicing, assets, royalties, rents, etc.
Physical	Tangible goods - installations, equipment, physical technology used in the company, the organizational plant, geographical location.
Organizational	Corresponds to the organizational structure, the systems of control and coordination, planning, the organizational culture, internal and external relationships. <u>Organizational Architecture</u> : refers to the company's relationship with other organizations and its joint resources with the public and private sectors.

Sumber: Diadaptasi dari Barney (1997, pp.149-191), Grant (1991, pp.116-120), Kay (1996, pp.73-94) dan Penrose (1995, pp.24-26, 74-78).

Inti dari pandangan berbasis sumberdaya ini adalah bahwa kinerja persaingan yang superior berasal dari sumberdaya yang memiliki nilai bagi konsumen (*valuable*), langka atau jarang dimiliki (*rare*), dan sulit ditemukan penggantinya (*perfectly imitability*). Tidak semua sumberdaya memiliki karakteristik tersebut. Sumberdaya yang memiliki potensi menghasilkan kinerja

yang unggul dalam jangka waktu yang panjang disebut sebagai sumberdaya strategis (Heberberg dan Rieple, 2008).

2.4.3 Kerangka Kerja Analisis VRIO

Kerangka kerja VRIO merupakan kerangka yang dikembangkan berdasarkan definisi sumberdaya (*resources*) dan kapabilitas (*capability*) serta asumsi mengenai sumberdaya yang heterogen (*resource heterogeneity*) dan sumberdaya tidak bergerak (*resource immobility*), yang cukup abstrak dan tidak secara langsung dapat merespon analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan (Barney, 2007). Untuk itu dikembangkan suatu kerangka kerja, seperti tampak pada Gambar 2.1, yang dapat diaplikasikan dalam analisis sumberdaya perusahaan yang potensial menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Analisis ini tidak hanya menunjukkan kondisi teoritis keberadaan keunggulan bersaing berkesinambungan, namun menunjukkan beberapa pertanyaan yang diperlukan sebelum hubungan antara sumberdaya.



Gambar 2.1. Hubungan Antara Sumberdaya Perusahaan, *Value, Rareness, Imperfect imitability*, dan *Organization*, Serta Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Sumber: Barney, J.B & Clark, D.N (2006) hlm.69

Barney, dalam analisis kerangka kerja VRIO, mengajukan empat parameter dalam mengevaluasi kompetensi perusahaan (Barney, 2007; Barney & Clark, 2007; Wheelen & Hunger, 2006), seperti yang tercantum dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Pertanyaan untuk Melakukan Analisis Kekuatan dan Kelemahan Internal Perusahaan dengan Berbasis pada Sumberdaya

1. **The Questions of Value:**
Do a firm's resources and capabilities enable the firm to respond to environmental threats or opportunities?
2. **The Questions of *Rarity*:**
Is a resource currently controlled by only a small number of competing firms?
3. **The Questions of *Imitability*:**
Do firms without a resource face a cost disadvantage in obtaining or developing it?
4. **The Questions of *Organization*:**
Are a firm's other policies and procedures organized to support the exploitation of its valuable, rare, and costly-to-imitate resources?

Sumber: Barney, J.B., 2007, hlm. 138.

Pertanyaan tentang *Value*

- Sumberdaya dan kapabilitas yang kuat mampu membuat perusahaan mengeksplorasi peluang-peluang atau menetralkan tekanan dari lingkungan. Sumberdaya dan kapabilitas yang menyulitkan perusahaan untuk eksplorasi peluang atau netralisasi tekanan dianggap sebagai kelemahan.
- Perusahaan yang tidak memiliki sumberdaya dan kapabilitas yang bernilai dapat melakukan dua pilihan mendasar, yaitu: 1) mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas yang baru, yang bernilai, 2) mengaplikasikan kekuatan tradisional dengan cara yang baru daripada mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas yang baru.

Pertanyaan tentang *Rarity*

- Sumberdaya dan kapabilitas perusahaan yang bernilai tapi umum dimiliki perusahaan pesaing, artinya tidak jarang dimiliki, merupakan menjadi sumber dari persaingan paritas (*competitive parity*) ketika perusahaan mencoba bertahan dalam industrinya.
- Umumnya, apabila sejumlah perusahaan memiliki sumberdaya atau kapabilitas tertentu kurang dari jumlah perusahaan yang menghasilkan dinamika persaingan sempurna di dalam suatu industri, sumberdaya atau kapabilitas tersebut dapat dianggap sebagai sumberdaya yang langka (*rare*) dan berpotensi menjadi sumberdaya keunggulan bersaing.

- Sumberdaya dan kapabilitas yang bernilai tapi umum, bisa menjadi sumberdaya persaingan paritas. Tetapi, sumberdaya dan kapabilitas yang bernilai dan langka, setidaknya-tidaknya bisa menjadi keunggulan bersaing sementara.

Pertanyaan tentang *Imitability*

- Sumberdaya dan kapabilitas yang bernilai dan langka perusahaan lain, bisa menjadi sumber keunggulan bersaing berkesinambungan jika perusahaan tidak menghadapi kerugian biaya dalam mendapatkan sumberdaya tersebut dibandingkan dengan perusahaan yang sudah memiliki.
- Jika perusahaan pesaing menghadapi kerugian biaya dalam menduplikasi kesuksesan dari sumberdaya yang bernilai dari suatu perusahaan, ini berarti sumberdaya tersebut merupakan bentuk inovasi untuk mencapai keunggulan bersaing berkesinambungan – suatu keunggulan yang tidak dapat disaingi melalui imitasi strategis.

Pertanyaan tentang *Organization*

- Agar sumberdaya yang berpotensi menjadi keunggulan bersaing menjadi kenyataan, perusahaan harus mengelola potensi sumberdaya tersebut, yang disebut sebagai komplementari sumberdaya dan kapabilitas (*complementary resources and capabilities*). Pengkombinasian sumberdaya-sumberdaya ini akan membantu perusahaan untuk merealisasikan potensi keunggulan bersaing secara maksimal (Barney, 2007).

Pertanyaan-pertanyaan di atas dapat dimasukkan ke dalam kerangka kerja tunggal untuk memahami hasil yang potensial dari eksplorasi sumberdaya dan kapabilitas perusahaan. Tabel 2.3 menunjukkan hubungan kerangka kerja VRIO dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

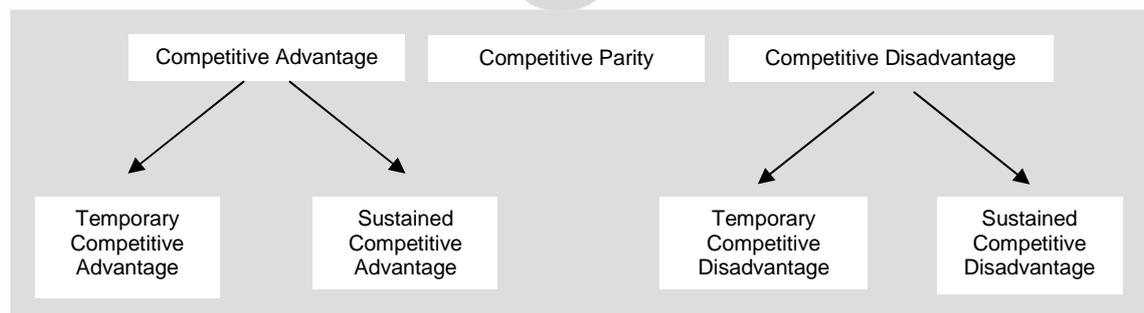
Tabel 2.3. Hubungan Kerangka VRIO terhadap Kekuatan dan Kelemahan Organisasi

Valuable?	Rare?	Difficult to Imitate?	Supported by Organization?	Competitive Implications	Performance
No	---	---		Competitive Disadvantage	Below Normal
Yes	No	---		Competitive Parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Above Normal
Yes	Yes	Yes		Sustained Competitive Advantage	Above Normal

Sumber: Adaptasi dari table 5.2 dan table. 5.3., Barney, J.B (2007), hlm. 150-1

2.5 Keunggulan Bersaing yang Berkesinambungan (*Sustainable Competitive Advantage*)

Menurut Barney (2007), secara umum perusahaan memiliki keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai ekonomi yang lebih dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Nilai ekonomi ini yang akan membedakan antara manfaat yang diterima konsumen dari produk atau pelayanan yang diberikan perusahaan dengan total biaya ekonomi dari produk dan pelayanan tersebut. Ada tipe keunggulan bersaing, seperti digambarkan dalam Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Tipe Keunggulan Bersaing

Sumber: Barney, J.B (2007) hlm.19

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan bisa terjadi secara sementara (*temporary*) atau berkesinambungan (*sustained*). Keunggulan bersaing yang sementara hanya bertahan untuk jangka waktu yang sangat pendek. Sementara itu, keunggulan bersaing yang berkesinambungan dapat bertahan untuk jangka waktu yang panjang sebagai sumberdaya keunggulan dalam persaingan. Perusahaan yang menciptakan nilai ekonomi yang sama dengan pesaing disebut mengalami persaingan paritas (*competitive parity*). Dan perusahaan yang memiliki nilai ekonomi lebih rendah daripada perusahaan pesaing disebut dengan perusahaan yang tidak dapat unggul dalam persaingan (*competitive disadvantage*), baik yang bersifat sementara (*temporary*) maupun berkesinambungan (*sustained*).

Suatu penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki prosedur atau praktek manajemen SDM yang baik memiliki keuntungan yang besar dan bisa bertahan lebih baik daripada perusahaan yang tidak memiliki manajemen SDM yang baik (Wheelen dan Hunger, 2006).

2.6 Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia adalah kebijakan, prosedur dan sistem yang mempengaruhi tingkah laku, sikap, dan kinerja karyawan (Noe, Hollencek, Gerhart, Wright, 2008). Manajemen SDM menekankan pada beberapa prosedur atau praktek SDM yang menggunakan strategi untuk memaksimalkan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Termasuk di dalamnya adalah analisa dan rancangan kerja, perencanaan kebutuhan karyawan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, hubungan industri karyawan.

Prosedur atau praktek SDM yang efektif adalah yang mampu mendukung tujuan dan manfaat bisnis perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui kontribusinya terhadap karyawan dan kepuasan konsumen, terciptanya inovasi, produktivitas, pengembangan reputasi perusahaan di dalam komunitas atau industri perusahaan. Untuk itu perlu adanya peran dan keterampilan (*skill*) orang-orang dalam departemen SDM yang dibutuhkan perusahaan dalam persaingan. Peran dan tanggung jawab yang berbeda pada departemen SDM

tergantung pada besar kecilnya perusahaan, karakteristik tenaga kerja dan industrinya, dan sistem nilai perusahaan (Noe, et.al, 2008).

2.6.1 Manajemen Sumberdaya Manusia Strategis (*Strategic HRM*)

Manajemen SDM yang strategis adalah memformulasikan kebijakan dan prosedur SDM yang menghasilkan kompetensi dan tingkah laku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan strategis (Dessler & Huat, 2009). Di dalam tingkatan strategi perusahaan, manajemen SDM berada di dalam tingkatan strategi fungsional, karena manajemen SDM merupakan bagian dari divisi/departemen yang dimiliki perusahaan. Strategi fungsional mengidentifikasi tindakan dari setiap departemen untuk membantu perusahaan mencapai tujuan kompetitifnya.

Ulrich di dalam bukunya berjudul *Human Resource Champions* (1997), berargumentasi bahwa alat untuk menciptakan organisasi yang kompetitif berasal dari pendefinisian ulang dan meningkatkan sumberdaya manusia. Prosedur/praktek SDM, seperti *staffing*, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, komunikasi, rancangan organisasi, perubahan budaya, dan lain sebagainya, harus dimodifikasi menjadi selaras dan mengantisipasi strategi bisnis perusahaan. Departemen SDM harus mampu menemukan cara untuk melakukan transaksi administratif yang diperlukan (contohnya penggajian), namun tetap fokus pada eksekusi strategi, meningkatkan kontribusi karyawan, transformasi organisasi. Profesional SDM harus mampu menjadi rekan strategis dengan manajer senior untuk menciptakan nilai (*value*) dan hasil yang diberikan (*delivering results*) (Ulrich, 1997).

2.6.2 Manajemen Sumberdaya Manusia di dalam Rantai Nilai Perusahaan

Di dalam konsep rantai nilai perusahaan (*company value chain*), semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan secara internal dikombinasikan dalam bentuk rantai nilai yang mendasari seluruh aktivitas yang dapat menciptakan nilai bagi konsumen. Seperti terlihat di dalam Gambar 2.4, rantai nilai perusahaan terdiri dari dua kategori besar aktivitas perusahaan, yaitu:

- a. Aktivitas utama, yang mengutamakan terciptanya nilai bagi konsumen.
- b. Aktivitas pendukung, yang memfasilitasi dan meningkatkan kinerja yang ada di dalam aktivitas utama. Salah satu aktivitas pendukung yang dimiliki perusahaan adalah manajemen sumberdaya manusia.



Gambar 2.3. Sistem Rantai Nilai (Value-Chain)

Sumber: Diadaptasi dari gambar 5-3, Wheelen dan Hunger, 2006, hlm.113

Aktivitas pendukung yang dilakukan oleh manajemen SDM meliputi seluruh aktivitas dalam menjalankan fungsi SDM, yang melibatkan biaya dan aset yang diasosiasikan dengan proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi yang diberikan kepada semua kategori pekerjaan yang dimiliki karyawan, serta termasuk di dalamnya adalah pengembangan pengetahuan yang berbasis pada keterampilan dan kompetensi utama dari suatu pekerjaan.

Perhatian secara sistematis terhadap nilai aktivitas individu dapat mengarahkan pada pemahaman yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Menurut Porter, perbedaan rantai nilai antar perusahaan pesaing adalah kunci dari sumberdaya keunggulan bersaing (Wheelen & Hunger, 2006).

2.6.3 Peran dan Tanggung Jawab Manajemen Sumberdaya Manusia

Tantangan yang dihadapi manajer SDM saat ini adalah mengubah fokus mereka dari operasional ke arah strategi untuk masa datang, serta menyiapkan manajer non-SDM untuk mengembangkan dan mengimplementasi prosedur atau praktek SDM. Salah satu peran dan tanggung jawab departemen SDM adalah

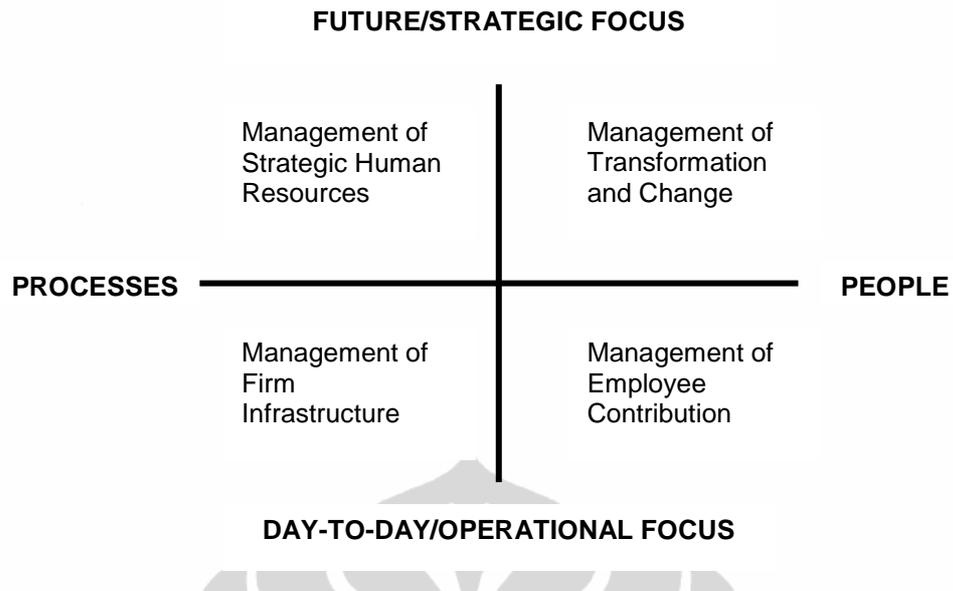
mempertimbangkan manajemen SDM sebagai pebisnis di dalam perusahaan (*as a business within the company*) dengan tiga produk sebagai peran yang dilakukan oleh manajemen SDM seperti tercantum dalam Tabel 2.4.

Tabel 2.4 SDM sebagai suatu bisnis dengan tiga produk lini

Layanan dan Transaksi Administratif	Layanan Rekan Bisnis	Rekan Strategis
<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi • Rekrutmen • <i>Staffing</i> <p><u>Penekanan:</u> Efisiensi sumberdaya dan kualitas pelayanan</p>	<p>Mengembangkan sistem SDM secara efektif and membantu implementasi rencana bisnis, serta <i>talent management</i></p> <p><u>Penekanan:</u> Mengetahui bisnis perusahaan dan memberikan pengaruh berupa penyelesaian masalah, perancangan sistem yang efektif untuk meyakini kompetensi yang dibutuhkan</p>	<p>Berkontribusi terhadap strategi bisnis berdasarkan pada <i>human capital</i>, kapabilitas bisnis, kesiapan, dan mengembangkan prosedur / praktek SDM sebagai pembeda yang strategis</p> <p><u>Penekanan:</u> Pengetahuan tentang SDM dan bisnis, persaingan, pasar, dan strategi bisnis</p>

Sumber: Adaptasi dari gambar 1, "HR Product Lines" dari E.E. Lawler, "From Human Resource Management to Organizational Effectiveness," *Human Resource Management* 44 (2005), pp.165-69

Menurut Ulrich (1997), ada empat tugas inti dari profesional SDM yang harus dipenuhi untuk merealisasikan peran rekan bisnis, seperti tampak pada kerja di Gambar 2.4.



Gambar 2.4. HR Roles in Building a Competitive Organization

Sumber: Ulrich (1997) hlm.24

- Pada aksis *focus* dan *activities*, profesional SDM harus belajar peran strategis dan operasional, serta fokus pada jangka panjang dan pendek. Pada rentang *activities* dimulai dari mengatur proses (*managing process*) dari alat-alat dan sistem SDM sampai pada mengatur manusia/karyawan (*managing people*).
- Pada aksis tersebut terdapat empat prinsip peran SDM yang dirangkum di dalam Tabel. 2.5, yaitu:
 - Manajemen SDM Strategis (*Management of Strategic Human Resources*)
 - Manajemen Infrastruktur Perusahaan (*Management of Firm Infrastructure*)
 - Manajemen Kontribusi Karyawan (*Management of Employee Contribution*)
 - Manajemen Transformasi dan Perubahan (*Management of Transformation and Change*)

Tabel. 2.5 Definisi Peran SDM

Role	Deliverable / Outcome	Metaphor	Activity
Management of Strategic Human Resources	Executing strategy	Strategic Partner	Aligning HR and business strategy: “Organizational diagnosis”
Management of Firm Infrastructure	Building an efficient infrastructure	Administrative Expert	Reengineering Organization Processes: “Shared services”
Management of Employee Contribution	Increasing employee commitment and capability	Employee Champion	Listening and repoding to Employees: “Providing resources to employees”
Management of Transformation and Change	Creating a renewed organization	Change Agent	Managing transformation and change: “Ensuring capacity for change”

Sumber: Ulrich (1997) hlm.25

2.6.4 Peran Rekan Strategis Manajemen Sumberdaya Manusia

Di dalam transformasi peran sebagai rekan strategis (*strategic partner*) bisnis, manajemen SDM bertransformasi dari fungsi yang berdiri sendiri dan khusus ke arah yang lebih luas pada kompetensi perusahaan dengan membangun *partnership* dengan manajer lini untuk mencapai keunggulan bersaing dan tugas bisnis secara keseluruhan (Noe, et.al, 2008). Ketika seorang profesional SDM berperan sebagai rekan strategis, mereka bekerja dengan manajer lini untuk menginstitusi dan mengelola suatu proses yang dapat menciptakan organisasi memenuhi kebutuhan bisnisnya (Ulrich, 1997).

Menurut Ulrich (1997), peran strategis manajemen SDM fokus pada penyelarasan strategi dan prosedur SDM dengan strategi bisnis perusahaan. Dalam memainkan peran ini, manajemen SDM menjadi rekan strategis dalam membantu divisi/departemen untuk meyakinkan kesuksesan penerapan strategi bisnis mereka. Peran manajemen SDM adalah meningkatkan kapasitas bisnis untuk mengeksekusi strateginya, yaitu dengan menerjemahkan strategi bisnis ke dalam prosedur/praktek SDM yang membantu bisnis dalam tiga hal, yaitu:

- a. Bisnis dapat beradaptasi terhadap perubahan, karena waktu dari penyusunan konsep kepada eksekusi strategi menjadi lebih singkat.

- b. Bisnis dapat memenuhi kebutuhan konsumen lebih baik, karena strategi pelayanan konsumen telah diterjemahkan ke dalam kebijakan dan prosedur yang spesifik.
- c. Bisnis dapat meraih kinerja keuangan melalui eksekusi strategi yang lebih efektif.

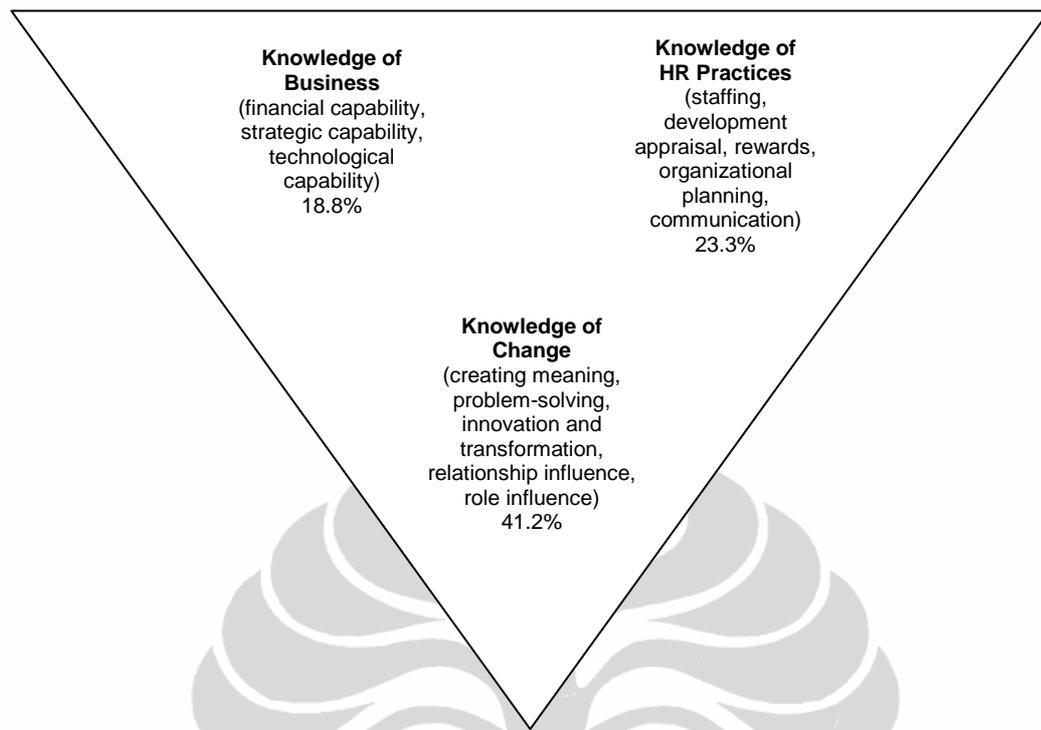
Prosedur/praktek SDM membantu pencapaian tujuan bisnis. Eksekutif manajemen SDM yang merancang prosedur/praktek SDM adalah rekan strategis bagi divisi/departemen. Mereka ahli dalam mendiagnosa keterampilan (*skill*) organisasi dan menyeleraskan prosedur/praktek SDM dengan strategi bisnis. Profesional SDM bisa menjadi rekan strategis saat mereka:

- Berpartisipasi dalam proses pendefinisian strategi bisnis.
- Mempertanyakan hal yang menggerakkan strategi menjadi suatu tindakan.
- Merancang prosedur/praktek SDM yang selaras dengan strategi bisnis.

Profesional SDM harus mampu mengidentifikasi prosedur/praktek SDM yang membuat suatu strategi dapat diterapkan, melalui diagnosis secara organisasi dengan melakukan pemeriksaan (*audit*) untuk menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi/perusahaan.

2.6.5 Kompetensi Manajemen SDM sebagai Rekan Bisnis

Kompetensi SDM dapat dikonseptualisasikan dengan menggunakan tiga kerangka utama yang meliputi pengetahuan bisnis (*knowledge of business*), penyampaian SDM (*delivery SDM*), dan manajemen proses perubahan (*management of change*), seperti tampak pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Relative Competencies for HR Professionals as Business Partners (data from 12,689 associates)

Sumber: Ulrich (1997) hlm.251

2.7 Implikasi kerangka VRIO terhadap Peran Rekan Strategis Manajemen SDM

Di dalam buku yang ditulis oleh Barney dan Clark (2007), analisis pandangan berbasis sumberdaya memiliki beberapa implikasi bagi eksekutif SDM. Umumnya eksekutif SDM menjalankan peran penting dalam pengelolaan aset manusia perusahaan, yang memiliki potensi besar menjadi sumberdaya bagi keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Lebih spesifik, analisis ini memberikan petunjuk bagi eksekutif SDM dalam penciptaan keunggulan bersaing.

Implikasi kerangka kerja VRIO di dalam manajemen SDM memungkinkan memberi arahan bagi manajemen SDM untuk mentransformasi fungsi SDM sebagai pemberi kontribusi bagi kinerja perusahaan. Kerangka kerja VRIO digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi nilai dari karakteristik karyawan terhadap perusahaan dan peran yang tepat dari fungsi SDM dalam

mengatur sumberdaya manusia perusahaan sehingga dapat menjadi suatu keunggulan bagi perusahaan.

Ada empat faktor yang dipertanyakan dalam mengidentifikasi peran yang tepat bagi departemen SDM dalam menjalankan fungsinya di dalam kerangka kerja VRIO, yaitu: nilai (*value*), kelangkaan (*rareness*), sulit ditiru (*imperfectly imitability*), dan pengelolaan organisasi (*organization*). Di dalam kerangka VRIO juga digambarkan empat parameter utama untuk analisis sumberdaya dalam bentuk rangkaian pertanyaan tentang aktivitas bisnis perusahaan, yang dilihat secara internal manajemen SDM perusahaan maupun eksternal perusahaan. Dari sisi internal, eksekutif SDM harus mampu berperan secara strategis sebagai rekan bisnis dalam hal:

- **Perspektif internal perusahaan**
 - a. Memahami peran karyawan dalam keunggulan bersaing perusahaan sebelum membuat keputusan tentang penerapan fungsi manajemen SDM.
 - b. Memahami konsekuensi ekonomi dari penerapan prosedur atau praktek SDM bagi perusahaan untuk mengeksplorasi nilai yang muncul dari fungsi manajemen SDM.
- **Perspektif eksternal perusahaan**
 - c. Memahami bagaimana perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi SDM perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing dalam rangka untuk mengidentifikasi prosedur SDM yang seharusnya ditiru untuk mempertahankan persaingan, prosedur SDM yang dapat diterapkan secara inovatif untuk memberika keunggulan sementara, atau prosedur SDM yang dapat dikaitkan dengan situasi unik dari perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan.
 - d. Memahami peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan dengan mempertimbangkan kebutuhan perusahaan di masa datang.

2.8 Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

2.8.1 Definisi

Di dalam jurnal Little & Little (2006) dan Endres & Smoak (2008),

dipaparkan beberapa definisi dari keterlibatan karyawan, sebagai berikut:

- Keterlibatan karyawan merupakan pelibatan individu, kepuasan, dan antusias bekerja yang memiliki dimensi kepercayaan diri, integritas, kebanggaan diri, dan semangat kerja (Gallup's Human Sigma *website*, 2005)
- Keterlibatan karyawan memiliki hubungan secara statistik dengan produktivitas, profitabilitas, *employee retention*, keamanan, dan kepuasan konsumen pada tingkat unit bisnis (Buckingham & Coffman, 1999; Coffman & Gonzalez-Molina, 2002).
- Sebagai kekuatan yang memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Wellins & Concelman, 2004).
- Keterlibatan karyawan merupakan sikap positif karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan. Karyawan yang "terlibat" (*engaged*) menyadari konteks bisnis yang dijalankan perusahaan, dapat bekerjasama dengan kolega untuk meningkatkan kinerja pekerjaan untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan (Robinson, Perryman dan Hayday, 2004).
- Keterlibatan, kepuasan, dan antusias bekerja individu (Harter, Schmidt, dan Hayes, 2002).
- Individu menilai, menyukai, dan meyakini apa yang mereka lakukan (Development Dimensions International, 2005).
- Sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang dimiliki (The Institute for Employment Studies, 2004).
- Keinginan dan kemampuan karyawan untuk membentuk kesuksesan perusahaan dengan memberikan usaha diskresionari yang berbasis bertahan lama (Towers Perrin's Global Workforce Study, 2005)
- Suatu kondisi dimana individu bersepakat secara emosional dan intelektual terhadap organisasi, yang diukur melalui tiga tingkah laku utama, yaitu berbicara positif tentang organisasi terhadap rekan kerja dan mereferensikannya terhadap karyawan dan konsumen potensial; memiliki keinginan menjadi anggota organisasi tersebut; memberikan usaha ekstra untuk memberikan kontribusi untuk kesuksesan bisnis (Society for Human Resource Management, 2005).

- Seseorang yang benar-benar terlibat dan antusias terhadap pekerjaannya (Seijts & Crim, 2006).
- Keterlibatan karyawan memiliki tiga komponen terkait, yaitu aspek kognitif, emosi, dan tingkah laku.

Menurut Devi (2009), keterlibatan karyawan adalah keinginan dan kemampuan karyawan untuk berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan, sebagai suatu perluasan dari usaha diskresionari karyawan terhadap kerja di atas minimal yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dalam bentuk penambahan waktu kerja dan kekuatan atau energi pikiran. Karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis perusahaannya dan bekerja dengan sesama rekan kerja untuk meningkatkan keinerja pekerjaan yang menguntungkan perusahaan. Semakin tingkat keterlibatan, maka karyawan berkurang keinginannya untuk meningkatkan perusahaan dan lebih mempertimbangkan kebutuhan konsumen perusahaan, dan sedapat mungkin menjadi konsumen yang loyal sepanjang masa. Bahkan secara tidak langsung keterlibatan karyawan pada unit kerja yang tidak langsung berhubungan dengan konsumen dapat berdampak pada pertumbuhan pendapat perusahaan dengan melakukan inovasi yang dapat meningkatkan penjualan.

Budaya perusahaan yang dicirikan oleh kerja tim, kondisi bekerja yang menyenangkan, perlakuan karyawan, kesempatan berkembang, peningkatan keterampilan, serta kesempatan mendapatkan pelatihan, dapat berkontribusi terjadinya keterlibatan karyawan. Karyawan yakin bahwa mereka memiliki masa depan dengan perusahaan tempat bekerja yang mengarahkan kepada komitmen.

2.8.2 Pengukuran

Pengukuran keterlibatan karyawan menggunakan Gallup's Engagement Index yang disebut dengan *the Gallup Q¹²*, yang terdiri dari dua belas pertanyaan yang mengidentifikasi kekuatan keterlibatan karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan korelasi yang tinggi antara nilai yang dididapat dengan kinerja pekerjaan yang baik. Kedua belas pertanyaan tersebut terangkum di dalam Tabel 2.6. Di dalam jurnal Little & Little (2006), Harter, et al. (2002) menambahkan

satu pertanyaan sebagai pertanyaan ketiga belas terhadap kedua belas pertanyaan tersebut untuk melihat kepuasan pekerjaan secara keseluruhan, yaitu:

Tabel 2.6 Dua belas Pernyataan Mengukur Keterlibatan Karyawan

1	Saya mengerti apa yang diharapkan oleh perusahaan dari saya di tempat kerja.
2	Saya mempunyai materi, fasilitas, dan sarana yang saya perlukan untuk melakukan pekerjaan saya dengan benar.
3	Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan keahlian terbaik saya setiap hari.
4	Dalam tujuh hari terakhir, saya memperoleh penghargaan atau pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik.
5	Atasan saya atau sesama karyawan tampaknya menghargai saya sebagai pribadi.
6	Ada seseorang di tempat kerja yang mendorong perkembangan saya.
7	Di tempat kerja, saya merasa pendapat saya dipertimbangkan.
8	Misi/tujuan perusahaan membuat saya merasa bahwa pekerjaan saya penting.
9	Rekan kerja saya bertekad untuk melakukan pekerjaannya dengan mutu yang tinggi.
10	Saya mempunyai sahabat erat di tempat saya bekerja.
11	Dalam enam bulan terakhir, seseorang di tempat kerja telah berbicara kepada saya tentang kemajuan pekerjaan saya.
12	Pada tahun terakhir ini, saya memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang di tempat kerja.

Sumber: Diadaptasi dari Buckingham & Coffman (2009)

2.8.3 Kategori Keterlibatan Karyawan

Menurut Coffman & Gonzalez-Molina (2002), ada tiga kategori keterlibatan karyawan di dalam organisasi, yaitu:

a. Engaged

Karyawan yang bekerja dengan semangat dan memiliki rasa keterkaitan dengan perusahaan. Mereka menggerakkan munculnya inovasi dan bergerak maju ke arah kemajuan organisasi.

b. Not-Engaged

Karyawan yang secara esensi “keluar” dari organisasinya. Selama bekerja, mereka seperti orang yang tidur berjalan, bekerja tanpa energi dan semangat.

c. Actively Disengaged

Karyawan yang tidak hanya tidak senang di dalam pekerjaannya, tapi juga menyibukkan diri dalam menunjukkan ketidak-bahagiannya tersebut. Setiap

harinya, karyawan seperti ini menganggap rendah pekerjaan yang dilakukan oleh rekan sejawatnya.

2.8.4 Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Perusahaan

Menurut Konrad (2006), keterlibatan karyawan menjadi hal penting bagi persaingan dalam lingkungan bisnis perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Gallup Organization selama lebih dari 25 tahun dengan mewawancarai lebih dari satu juta karyawan di dunia, menunjukkan secara statistik bahwa keterlibatan karyawan ini memiliki hubungan dengan beberapa faktor, yaitu:

- Produktivitas
- Profitabilitas
- *Employee retention*
- Kepuasan konsumen pada tingkat unit bisnis.

Karyawan memiliki nilai yang tinggi berarti secara emosional terlibat dengan pekerjaan dan organisasinya.

Keterlibatan karyawan memiliki tiga komponen aspek yang saling berkaitan, yaitu:

a. Aspek kognitif

Adalah keyakinan karyawan terhadap organisasi, pemimpin, dan kondisi pekerjaan.

b. Aspek emosional

Yaitu bagaimana karyawan merasakan ketiga faktor kognitif, emosional, dan tingkah laku yang dialaminya, dan bagaimana mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan pemimpinnya.

c. Aspek tingkah laku

Merupakan komponen yang memberi nilai tambah bagi organisasi dan usaha menjadi terlibat di dalam organisasi ditunjukkan dalam bentuk bekerja dengan ekstra waktu, tenaga dan pikir diperuntukkan untuk melakukan tugas-tugas dalam pekerjaannya dan untuk perusahaan.

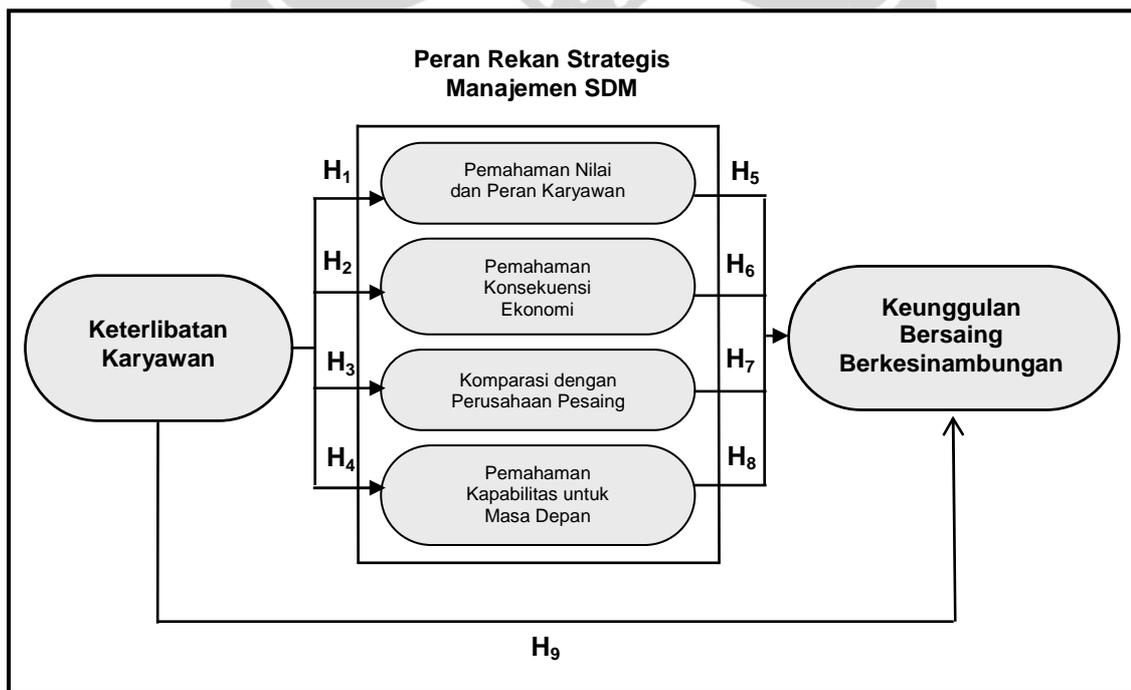
Keterlibatan yang tinggi pada diri karyawan membutuhkan proses jangka panjang, namun hasilnya dapat membentuk organisasi secara unik dan menjadi keunggulan strategis bagi perusahaan.

BAB 3 MODEL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Di dalam bab ini, peneliti akan menguraikan model penelitian, hipotesis penelitian, dan variabel di dalam penelitian guna menjawab perumusan masalah yang terdapat pada bab 1.

3.1 Model Penelitian

Model penelitian merepresentasikan teori dan teori merupakan suatu rangkaian sistematis dari hubungan dari suatu fenomena yang dijelaskan secara konsisten dan komprehensif (Hair, 2010). Gambar 3.1 merupakan diagram alur dari model penelitian ini.



Gambar 3.1 Model Penelitian

Sumber: Diproses oleh peneliti (2010)

Jou, Chou, dan Fu (2008), memaparkan dalam jurnalnya bahwa pemasaran internal telah menjadi konsep yang menarik minat di kalangan praktisi maupun akademisi di bidang pemasaran dan manajemen SDM. Pemasaran internal terdiri dari strategi yang bertujuan menyelaraskan kinerja pekerjaan dengan tujuan

organisasi. Fokusnya adalah karyawan sebagai konsumen internal. Pemasaran internal diharapkan dapat menunjukkan dampak yang signifikan bagi karyawan di industri pelayanan. Namun demikian target dari pemasaran internal tidak hanya terbatas pada tujuan dari industri yang berorientasi pada pelayanan, tapi dapat diaplikasi oleh industri lainnya sebagai strategi dalam pencapaian tujuan spesifik dari perusahaan. Dalam penelitian ini, melalui kebijakan dan prosedur yang diterapkan manajemen SDM terhadap karyawan, sebagai materi dasar atau aset kekuatan perusahaan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi, manajemen SDM berupaya mampu memberikan nilai yang berharga bagi keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan melalui penyelarasan strategi manajemen SDM dengan strategi bisnis perusahaan. Rasionalisasinya menurut Rafiq & Ahmed (2003), adalah bahwa ketika konsumen internal, yaitu karyawan, menerima pelayanan dengan kualitas yang tinggi, maka mereka akan memberikan pelayanan dengan kualitas yang tinggi juga terhadap konsumen eksternal perusahaan.

Luoma (2000) memaparkan dalam jurnalnya bahwa meningkatnya penggunaan pandangan berbasis sumberdaya di dalam manajemen strategis telah menghasilkan perhatian yang besar pada sumberdaya manusia sebagai faktor yang memberi kontribusi penting pada persaingan perusahaan. Perkembangan literatur akademis yang banyak menekankan kompetisi secara internal dari dalam perusahaan, membuat banyak perusahaan mencari cara untuk memperkuat sumberdaya manusia mereka untuk membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan secara berkesinambungan melebihi jauh di atas perusahaan pesaing.

Dalam penelitian ini, keunggulan bersaing berkesinambungan diproyeksikan sebagai variabel dependen (*dependent variable*) yang menggunakan kerangka kerja VRIO sebagai dasar pandangannya. Kerangka kerja VRIO merupakan analisis yang menggunakan pandangan berbasis sumberdaya (*resource-based view*) dalam mengukur keunggulan bersaing berkesinambungan suatu perusahaan. Collins dan Clark (2003) menyatakan dalam jurnalnya bahwa penelitian di bidang manajemen SDM strategis menunjukkan adanya peningkatan penggunaan pandangan berbasis sumberdaya dalam menjelaskan peran dari praktek SDM dalam kinerja perusahaan. Tentu saja

penelitian teoritis dalam manajemen SDM strategis menyarankan agar sistem dari praktek SDM mengarah pada kinerja perusahaan yang lebih baik dan menjadi sumberdaya dari keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya keunikan dalam sistem praktek SDM yang menimbulkan ambiguitas dan kesulitan bagi perusahaan lain untuk meniru keunikan tersebut. Barney & Wright (1997) di dalam jurnalnya juga memaparkan adanya implikasi dari peran rekan strategis manajemen SDM terhadap kaitannya dengan keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.

Sebagai salah satu aset perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis, manajemen SDM bertransformasi dari fungsi administratif ke fungsi strategis. Di dalam jurnalnya, Wielemaker & Flint (2005) menyatakan bahwa bidang manajemen SDM yang mengelola sumberdaya manusia telah beralih perannya dari peran pendukung (Porter, 1996) ke peran strategis (Bartlett & Ghoshal, 2002) di dalam suatu organisasi. Hal ini terjadi karena sumber keunggulan bersaing perusahaan di dalam manajemen strategis, tidak lagi hanya bersumber dari eksternal, tapi dapat bersumber dari dalam lingkungan internal perusahaan, khususnya dalam hal ini adalah sumberdaya manusia. Menurut Wright dan McMahan di dalam jurnal yang ditulis oleh Wielemaker dan Flint (2005), penekanan manajemen sumberdaya manusia strategis (*Strategic Human Resource Management*) itu sendiri adalah hubungan dan keselarasan strategi manajemen SDM dengan proses manajemen strategis organisasi.

Untuk menyelaraskan dengan manajemen strategis perusahaan, fungsi manajemen SDM membutuhkan peran strategis. Bartlett dan Ghosal (2002) menerangkan bahwa daripada hanya mengambil peran pendukung yang fokus pada proses rekrutmen, pelatihan, dan mengurus manfaat bagi karyawan secara administratif, peran manajemen SDM harus menjadi lebih strategis, yaitu membangun dan menggunakan kapital manusia untuk meraih keunggulan bersaing. Konsekuensi dari pengalihan peran ini, salah satunya adalah peran rekan strategis sebagai peran penting dalam menjalankan fungsi strategis manajemen SDM. Menurut Goodge (2005), jika suatu organisasi menginginkan manajemen SDM melakukan kemajuan dan menjadi suatu struktur dan praktek SDM yang penting, *HR partnering* bisa menjadi mekanisme sebagai perubahan besar

strategis secara signifikan dan memberikan kontribusi pada usaha persaingan perusahaan. Ada tiga hal kesuksesan dari *HR partnering* yaitu pemahaman (*understanding*), sumberdaya (*resources*), dan kredibilitas (*credibility*). Sedangkan dari perspektif pandangan berbasis sumberdaya dari Barney (1997), yaitu dalam implikasinya terhadap peran rekan strategis manajemen SDM terhadap kaitannya dengan keunggulan bersaing berkesinambungan, ada empat dimensi pemahaman (*understanding*) dalam mengukur peran rekan strategis manajemen SDM, yaitu pemahaman tentang: 1) nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing, 2) konsekuensi ekonomi dari praktek SDM, 3) komparasi dengan manajemen SDM perusahaan pesaing, serta 4) peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas organisasi/perusahaan untuk masa depan. Dalam penelitian ini, peran rekan strategis manajemen SDM diproyeksikan sebagai variabel yang mengantarai variabel dependen dan independen penelitian, yaitu variabel keterlibatan karyawan.

Di dalam jurnalnya, Endres & Smoak (2008) memaparkan beberapa definisi keterlibatan karyawan, diantaranya definisi yang disusun oleh Robinson, Perryman dan Hayday (2004), bahwa karyawan yang terlibat secara positif merupakan karyawan yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan maupun perusahaan, termasuk di dalamnya adalah sikap positif terhadap nilai-nilai yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang menerapkan fungsi manajemen SDM yang memiliki nilai-nilai transformasi dari fungsi administratif ke arah fungsi strategis, membutuhkan keterlibatan karyawan yang secara positif dapat memandang fungsi manajemen SDM menjadi fungsi yang penting dalam pengelolaan sumberdaya manusia. Karena menurut Devi (2009), karyawan yang terlibat (*engaged*) menyadari konteks bisnis. Konteks bisnis bisa berupa konteks strategi manajemen SDM dalam mengelola sumberdaya manusia yang merupakan aset perusahaan. Dalam hal ini strategi manajemen SDM menjadi faktor mediasi terciptanya peningkatan kinerja perusahaan dari sumberdaya manusia yang *engaged*. Trahan (2009) menyatakan bahwa adalah suatu tantangan bagi perusahaan, dalam hal ini agen federal, untuk terus melanjutkan pelibatan karyawan dan menyelaraskan keterlibatan karyawan tersebut dengan pencapaian tujuan penting organisasi dan pemerintahan. Menurut Ulrich (1997), penghubung antara perencanaan bisnis dan

perencanaan sumberdaya manusia dimulai dengan mendefinisikan kunci kapabilitas organisasi. Suatu organisasi yang digerakkan oleh sumberdaya manusia, menunjukkan kapabilitas yang dimiliki bila memenuhi empat kriteria, salah satunya adalah komitmen dari keterlibatan karyawan.

Peran dari manajemen SDM adalah menerjemahkan strategi pertumbuhan ke dalam kapabilitas pertumbuhan. Fungsi strategis yang diterapkan adalah fungsi dari peran rekan strategis manajemen SDM yang memahami keempat dimensi strategis yang penting dalam kesuksesan bisnis perusahaan. Oleh sebab itu, keterlibatan karyawan yang demikian sangat diharapkan dapat mendukung pencapaian sasaran yang lebih tepat dari implikasi peran rekan strategis manajemen SDM terhadap perusahaan. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing.
- H₂: Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang konsekuensi ekonomi dari praktek SDM untuk karyawan.
- H₃: Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang komparasi dengan manajemen SDM perusahaan pesaing (*benchmark*).
- H₄: Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan.

Fokus dari peran ini adalah peran strategis dalam proses pendefinisian strategi bisnis divisi/departemen dan merancang prosedur/praktek manajemen SDM yang selaras dengan strategi bisnis divisi/departemen maupun perusahaan. Dampak dari strategi manajemen SDM ini adalah pada pengelolaan aset

sumberdaya manusia perusahaan yang potensial menjadi sumberdaya strategis dari keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan dalam mengeksekusi strategi bisnis. Berdasarkan kerangka pikir di atas, hipotesis selanjutnya dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₅: Persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing, berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
- H₆: Persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang konsekuensi ekonomi dari praktek SDM, berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
- H₇: Persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang komparasi dengan manajemen SDM perusahaan pesaing (*benchmark*), berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
- H₈: Persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan, berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.

Sumberdaya manusia sebagai salah satu sumberdaya internal perusahaan dapat membentuk kesuksesan perusahaan dengan memberikan usaha diskresionari yang berbasis bertahan secara berkesinambungan. Apabila suatu perusahaan memiliki sumberdaya manusia yang memiliki keterlibatan yang tinggi atau positif terhadap tempat kerja atau perusahaannya, diharapkan sumberdaya manusia tersebut dapat membentuk perusahaan secara unik dan menjadi keunggulan strategis bagi perusahaan. Hal ini berkaitan dengan apa yang dipaparkan dalam jurnal Endres & Smoak (2008) bahwa karyawan yang terlibat (*engaged*) adalah karyawan yang terlibat secara kognitif, emosi, dan tingkah lakunya. Dikuatkan oleh Devi (2009), bahwa karyawan tersebut menyadari konteks bisnis yang dijalankan perusahaan, serta dapat bekerjasama dengan rekan sesama karyawan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan untuk memberikan keuntungan bagi

perusahaan. Seijts & Crim (2006) menyatakan sikap mereka terhadap perdebatan antara praktisi dan akademisi mengenai keterlibatan (*engagement*) karyawan dapat menciptakan keunggulan bersaing, bahwa hal yang esensial bagi pemimpin adalah mengidentifikasi tingkat keterlibatan karyawan di dalam perusahaan dan menerapkan strategi tingkah laku yang akan memfasilitasi keterlibatan secara penuh (*full engagement*). Dengan demikian, hipotesis terakhir dari penelitian ini adalah:

H₀: Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.

3.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Malhotra (2007), hipotesis merupakan pernyataan atau proposisi yang belum terbukti mengenai suatu faktor atau fenomena yang menjadi minat peneliti. Hipotesis merupakan pernyataan sementara tentang hubungan antara dua atau lebih variabel yang distipulasi berdasarkan kerangka kerja teori atau model analisis penelitian. Hipotesis juga dikatakan sebagai kemungkinan jawaban dari rumusan permasalahan penelitian.

Berdasarkan model penelitian pada Gambar 3.1 dan hipotesis penelitian yang telah diurai di atas, berikut rangkuman hipotesis dari penelitian, yaitu:

H₁: Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing.

H₂: Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang konsekuensi ekonomi dari praktek SDM untuk karyawan.

H₃: Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang komparasi dengan manajemen SDM perusahaan pesaing (*benchmark*).

- H₄: Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan.
- H₅: Persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
- H₆: Persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang konsekuensi ekonomi dari praktek SDM berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
- H₇: Persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang komparasi dengan manajemen SDM perusahaan pesaing berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
- H₈: Persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
- H₉: Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.

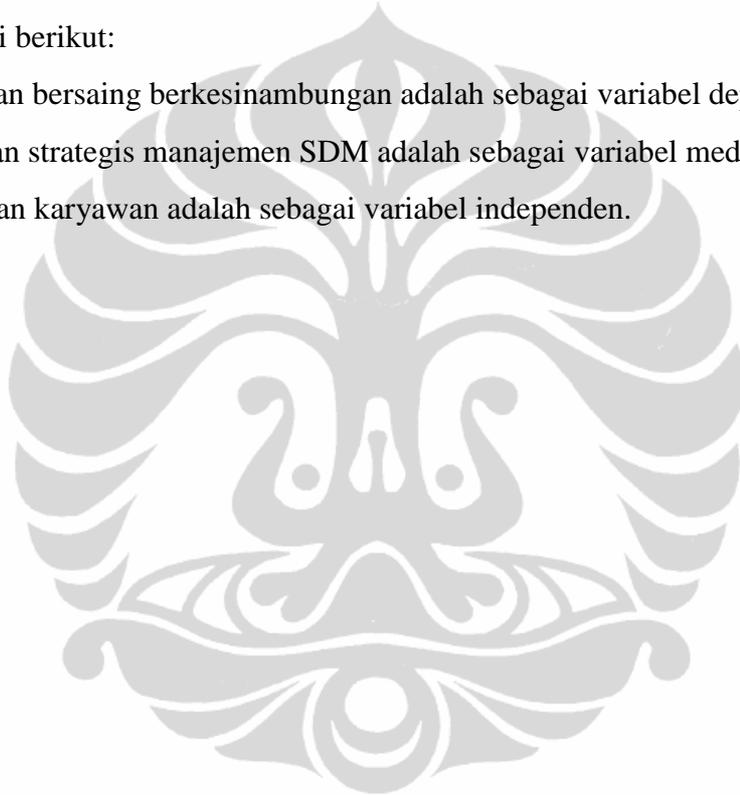
3.3 Variabel Penelitian

Berdasarkan model penelitian pada Gambar 3.1, peneliti mengklasifikasikan variabel dependen dan independen sebagai variabel penelitian ini berdasarkan definisi yang diberikan oleh Malhotra (2007). Variable dependen adalah variabel yang mengukur efek dari variabel independen pada unit yang dilakukan pengujian. Sedangkan variabel independen adalah variabel atau alternatif yang dimanipulasi dalam penelitian yang efeknya diukur dan dibandingkan. Menurut Baron & Kenny (1986), variabel mediasi adalah variabel

yang dipertimbangkan mengantarai variabel independen dan dependen dengan tiga syarat, yaitu: 1) variabel prediksi berkorelasi secara signifikan dengan variabel mediasi yang dihipotesiskan, 2) variabel prediksi dan mediasi berkorelasi secara signifikan dengan variabel dependen, 3) efek dari variabel prediksi yang sebelumnya signifikan berkurang menjadi tidak signifikan atau berkurang karena adanya efek ukuran setelah menyimpulkan variabel mediasi ke dalam analisis penelitian.

Dengan demikian, variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Keunggulan bersaing berkesinambungan adalah sebagai variabel dependen.
- Peran rekan strategis manajemen SDM adalah sebagai variabel mediasi.
- Keterlibatan karyawan adalah sebagai variabel independen.



BAB 4

METODE PENELITIAN

Di dalam bab ini, peneliti akan menguraikan metode penelitian yang menggunakan pendekatan yang dilakukan untuk menjawab perumusan masalah yang terdapat pada bab 1. Uraian dimulai dari metodologi penelitian, rancangan penelitian, jenis dan sumber data penelitian, pengumpulan data, responden, analisis dan pengukuran secara statistik yang digunakan dalam penelitian.

4.1 Metodologi Penelitian

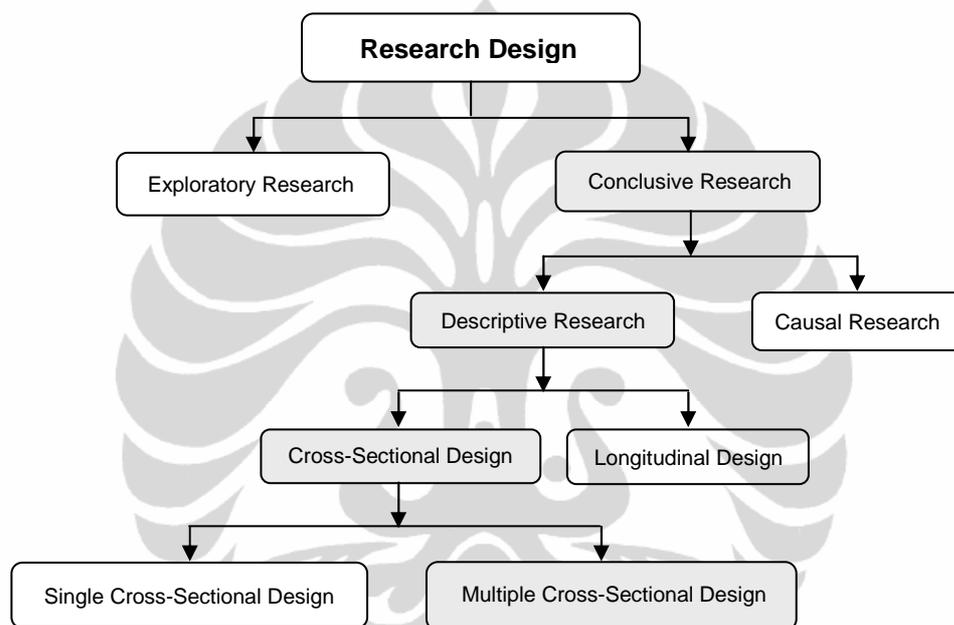
Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi yang diasosiasikan dengan pendekatan kuantitatif. Strategi kuantitatif mengelaborasi model perhitungan terstruktur yang menggabungkan faktor penyebab dan identifikasi kekuatan dari variabel yang multipel (Creswell, 2003).

4.2 Rancangan Penelitian

Menurut Malhotra (2007), rancangan penelitian merupakan kerangka kerja atau cetak biru (*blue print*) sebagai dasar untuk melakukan proyek penelitian pemasaran, yang secara terperinci menguraikan prosedur yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan sebagai solusi dari masalah penelitian. Hasil temuan dari penelitian dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial perusahaan. Gambar 4.2 menunjukkan klasifikasi rancangan penelitian.

Penelitian ini menggunakan rancangan konklusif karena tujuannya untuk menguji hipotesis dan mengamati hubungan antar variabel independen dan variabel dependen secara spesifik. Menurut Malhotra (2007), tipe dari penelitian konklusif adalah penelitian deskriptif. Beberapa tujuan penelitian deskriptif adalah untuk menggambarkan karakteristik suatu kelompok yang relevan, mengetahui persepsi dari karakteristik produk, menentukan derajat variabel yang diasosiasikan, dan membuat prediksi secara spesifik dari suatu kategori atau kelompok yang relevan. Penelitian deskriptif ditandai oleh adanya pernyataan dari masalah secara jelas, hipotesis dibuat secara spesifik, dan pengumpulan

membutuhkan informasi yang terperinci. Hasil temuan dari penelitian bersifat konklusif dan dapat digunakan sebagai masukan bagi pembuatan keputusan manajerial. Berbeda dengan penelitian eksploratori yang hasil temuannya bersifat sementara yang ditindaklanjuti dengan penelitian selanjutnya, baik penelitian eksploratori maupun konklusif. Penelitian ini juga melibatkan data dari beberapa sampel responden yang diukur hanya untuk sekali (*multiple cross-sectional design*), bukan untuk pengukuran berulang-ulang (*longitudinal design*).



Gambar 4.1 Klasifikasi Rancangan Penelitian

Sumber: Malhotra 2007, hlm. 75

4.3 Data Penelitian

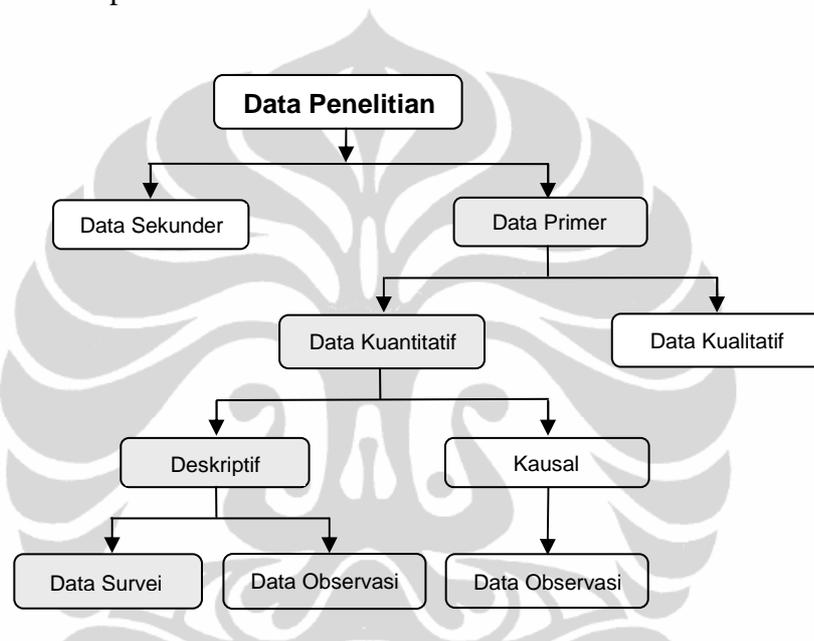
Menurut Malhotra (2007), penelitian kuantitatif adalah metodologi penelitian yang menggunakan data kuantitatif dan diaplikasikan dalam bentuk analisis statistik. Data kuantitatif perlu didapatkan untuk mengetahui bagaimana perspektif karyawan sebagai responden dan untuk dapat menerangkan setiap variabel dalam penelitian.

4.3.1 Data Primer

Menurut Malhotra (2007), data primer adalah data asli yang berasal dari

penelitian yang dilakukan untuk tujuan spesifik yang dipaparkan dalam rumusan masalah penelitian. Data primer bisa kualitatif atau kuantitatif sesuai dengan rancangan penelitian seperti digambarkan pada Gambar 3.3.

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Menurut Malhotra (2007), penelitian kuantitatif merupakan metodologi penelitian yang dilakukan untuk mengkuantifikasi data dan mengaplikasikan beberapa bentuk analisis statistik. Survei dan observasi adalah dua metoda dasar untuk mendapatkan data primer kuantitatif dalam penelitian deskriptif.



Gambar 4.2 Klasifikasi Data Penelitian Pemasaran

Sumber: Diadaptasi dari Malhotra 2007, hlm. 137

Data primer penelitian dibangun oleh peneliti dari kuesioner yang diadaptasi dari jurnal dan buku, yaitu:

- a. *Gallup's Engagement Index* di dalam buku terjemahan dari *First, Break all the Rules* yang diterbitkan oleh peneliti Gallup Organization, yaitu Buckingham & Coffman pada tahun 1999.
- b. Jurnal "*On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*" yang dipublikasikan oleh *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Working Paper Series*, Cornell University ILR School tahun 1997.

- c. Kerangka kerja VRIO - empat parameter analisis pandangan berbasis sumberdaya tentang aktivitas bisnis perusahaan, di dalam buku *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage* karangan Jay B. Barney dan Delwyn N. Clark.

Langkah yang dilakukan untuk mendapatkan data primer secara kuantitatif diawali dengan pra-uji (*pre-test*). Pra-uji dilakukan terhadap sampel responden dalam jumlah kecil yang bertujuan untuk memperbaiki kuesioner dengan cara mengidentifikasi dan mengeliminasi masalah yang potensial (Malhotra, 2010). Atau menurut Hair (2010), pra-uji harus menggunakan responden yang mirip dengan populasi yang menjadi subyek penelitian, untuk menjaring pernyataan-pernyataan yang tepat. Dengan demikian dapat dilakukan perbaikan secara langsung dari kesalahan pengukuran untuk menjaga hubungan antar variabel secara akurat.

Respon yang didapat dari tahap pra-uji dikodifikasi dan dianalisis, salah satunya untuk ketepatan pendefinisian masalah penelitian dan mendapatkan informasi penting (Malhotra, 2010). Proses analisis menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Science*) Windows versi 14.0 untuk mengetahui realibilitas, validitas, dan analisis faktor.

4.3.2 Data Sekunder

Menurut Malhotra (2007), data sekunder adalah data yang sudah ada sebelum penelitian dilakukan, yang dikumpulkan untuk tujuan selain masalah utama dalam penelitian. Data ini digunakan sebagai kerangka masalah penelitian dan menjadi data pendukung penelitian yang memiliki relevansi dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan berasal dari:

- Jurnal, buku, serta tesis yang relevan dengan konsep dari variabel-variabel penelitian.
- Informasi melalui internet, majalah, dan sumber publikasi lainnya yang mendukung argumentasi peneliti.

4.4 Rancangan Sampel dan Prosedur

Menurut Malhotra (2007), sampel adalah bagian kelompok dari populasi

yang dipilih untuk berpartisipasi dalam penelitian. Sampel merupakan kumpulan dari elemen populasi penelitian yang digunakan untuk menggambarkan populasi (Levin & Rubin, 1998). Secara statistik, populasi berarti merujuk pada orang atau seluruh *item* yang dipilih sebagai obyek penelitian. Sedangkan sampel menggambarkan bagian yang dipilih dari populasi.

4.4.1 Populasi Sasaran

Menurut Malhotra (2007), populasi sasaran adalah kumpulan dari elemen atau obyek yang memiliki informasi yang dicari oleh peneliti. Populasi sasaran harus didefinisikan sesuai dengan elemen, unit sampling, ruang lingkup, dan waktu. Elemen adalah obyek yang menjadi sumber informasi yang diinginkan, yaitu responden penelitian.

Dalam penelitian ini, populasi penelitian adalah karyawan pada tingkat manajerial dari divisi/departemen non-SDM dari perusahaan-perusahaan di Jakarta, yang akan memberikan perspektif terhadap peran strategis manajemen SDM. Karakteristiknya harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- Karyawan divisi atau departemen non-SDM.
 Penelitian ini fokus pada manajemen SDM, dengan demikian untuk mendapatkan obyektivitas persepsi, maka pihak yang mempersepsi kinerja manajemen SDM adalah pihak di luar manajemen SDM.
- Kategori pekerjaan adalah tingkat manajerial.
- Masa kerja di perusahaan tempat bekerja saat ini adalah minimal 2 (dua) tahun dengan status karyawan sebagai karyawan tetap. Alasan peneliti mendapatkan jawaban kuesioner dari kriteria karyawan ini adalah dengan asumsi bahwa karyawan yang telah bekerja selama dua tahun telah cukup waktu untuk mengetahui dan memahami tempat kerja, peran dan fungsi manajemen SDM, serta kinerja perusahaan.
- Perusahaan telah berdiri minimal selama 5 tahun.
 Berdasarkan asumsi dalam masa ini perusahaan telah mampu membentuk karyawan untuk terlibat (*engaged*) dengan perusahaan.
- Perusahaan yang memiliki jumlah karyawan minimal 500 orang.

4.4.2 Ukuran Sampel

Menurut Hair (2007), ukuran sampel penelitian mempengaruhi generalisasi hasil penelitian melalui rasio observasi terhadap variabel independen. Ketentuan umumnya adalah rasio tidak pernah lebih rendah dari 5:1. Artinya lima observasi dilakukan untuk setiap variabel independen dalam variat. Rasio yang baik adalah 15:1 atau 20:1. Namun jika prosedur *stepwise* dilakukan, tingkat rasio direkomendasikan menjadi 50:1, karena teknik analisis regresi multipel hanya memilih hubungan yang sangat kuat dalam kumpulan data. Ukuran sampel untuk penelitian ini merujuk pada jumlah elemen yang terlibat di dalam variabel-variabel penelitian. Penelitian ini melibatkan total 100 orang karyawan perusahaan dari industri yang berbeda.

Semakin besar sampel yang dapat digeneralisasi dalam penelitian, semakin tinggi keakuratan prediksi terhadap variabel dependen dari variabel-variabel independennya. Derajat kemampuan generalisasi direpresentasikan oleh derajat kebebasan (*degree of freedom*). Semakin besar derajat kebebasan, maka hasil penelitian semakin dapat digeneralisasi. Perhitungan derajat kebebasan adalah sebagai berikut:

4.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Malhotra (2007), teknik pengambilan sampel penelitian diklasifikasi menjadi non-probabilitas dan probabilitas. Pengambilan sampel non-probabilitas mengandalkan penilaian (*judgement*) peneliti dalam menyeleksi elemen sampel. Sedangkan pengambilan sampel secara probabilitas, setiap elemen populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Cara ini memungkinkan untuk menspesifikasi awal setiap sampel yang potensial sesuai dengan jumlah sampel yang dibutuhkan sehingga dapat menggambarkan populasi.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan data non-probabilitas, yaitu *convenience sampling*. Malhotra (2007) mendefinisikan teknik ini sebagai teknik untuk mendapatkan sampel dari elemen-elemen yang telah ditetapkan oleh peneliti. Karena penelitian ini tidak menetapkan individu sebagai analisis unit, maka peneliti menetapkan sepuluh perusahaan yang menjadi unit analisis penelitian. Teknik *snowball sampling* juga digunakan dalam penelitian ini. Peneliti mengajukan permohonan kepada departemen SDM dari masing-masing

perusahaan untuk mendistribusikan kuesioner kepada karyawan yang memenuhi kriteria menjadi sampel penelitian, yaitu sepuluh karyawan yang memiliki kategori tingkat pekerjaan manajerial. Total responden adalah berjumlah seratus karyawan.

4.5 Pengukuran dan Penskalaan

Menurut Malhotra (2007), pengukuran (*measurement*) merupakan pemberian suatu bilangan atau simbol terhadap karakteristik suatu obyek sesuai dengan ketentuan yang spesifik. Sedangkan penskalaan (*scaling*) merupakan proses peletakan responden ke dalam suatu kontinum. Ada empat skala pengukuran yang utama, yaitu nominal, ordinal, interval, dan rasio, seperti tertera di dalam Tabel 3.3 berikut. Penelitian ini menggunakan skala interval dengan teknik penskalaan non-komparatif, dimana data dari variabel dependen maupun variabel independen bersifat data metrik.

Skala non-komparatif merujuk pada skala monadik (unit) atau metrik. Dimana setiap obyek diskala secara terpisah dari kumpulan stimulus lainnya. Hasilnya merupakan data yang menggunakan skala interval atau rasio.

Tabel 4.1 Skala Pengukuran Utama

Skala	Karakteristik	Statistik Inferensial
Nominal	Angka mengidentifikasi dan mengklasifikasikan obyek	<ul style="list-style-type: none"> • Chi-square • Tes binomial
Ordinal	Angka mengindikasikan posisi secara relatif dari obyek, tapi tidak menunjukkan derajat perbedaan	<ul style="list-style-type: none"> • Korelasi urutan ranking • Friedman ANOVA
Interval	Perbedaan antara obyek dapat dibandingkan; nilai 0 disepakati	<ul style="list-style-type: none"> • Korelasi product-moment • t-test • ANOVA • Regresi • Analisis faktor
Rasio	Nilai 0 tetap; rasio dari nilai skala dapat dihitung	<ul style="list-style-type: none"> • Variasi koefisien

Sumber: Diadaptasi dari Malhotra, 2007.

Teknik non-komparatif terdiri dari *continuous rating scale* dan *itemized rating scale*. *Continuous rating scale* merujuk pada *graphic rating scale*, dimana responden menilai obyek dengan memberikan tanda pada posisi yang sesuai dengan kriteria variabel yang satu dengan yang lainnya. Sedangkan *itemized*

rating scale, responden diberikan suatu skala yang memiliki bilangan atau keterangan yang diasosiasikan dengan setiap kategori. Kategori tersebut diurutkan sesuai dengan posisi skala dan responden diharuskan untuk memilih kategori yang spesifik yang menggambarkan obyek yang dinilai. Penelitian ini menggunakan teknik non-komparatif *itemized rating scale*, khususnya skala Likert.

Skala Likert digunakan untuk skala penilaian dimana responden mengindikasikan derajat “setuju” atau “tidak setuju” dari setiap rangkaian pernyataan tentang obyek stimulus. Umumnya ada enam kategori respon, dari “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju”. Namun untuk mencegah jawaban netral, peneliti menggunakan enam titik skala Likert, menjadi:

- | | | |
|---|---|------------------------|
| 1 | = | Sangat Tidak Setuju |
| 2 | = | Tidak Setuju |
| 3 | = | Cenderung Tidak Setuju |
| 4 | = | Cenderung Setuju |
| 5 | = | Setuju |
| 6 | = | Sangat Setuju |



Gambar 4.3 Skala Likert 6 poin

Sumber: Diproses oleh peneliti (2010)

4.6 Rancangan Kuesioner

Menurut Malhotra (2007), di dalam metoda survei, informasi yang didapat adalah berdasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada responden, yang ditandai dengan pertanyaan yang terstruktur. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Menurut Malhotra (2007), kuesioner merupakan suatu teknik yang terstruktur untuk pengumpulan data yang terdiri dari rangkaian pertanyaan tertulis atau tidak tertulis untuk mendapatkan informasi atau jawaban dari responden. Ada tiga tujuan dari kuesioner, yaitu:

- Menerjemahkan informasi yang dibutuhkan ke dalam suatu pertanyaan

- spesifik yang akan dijawab oleh responden.
- b. Mengangkat, memotivasi, dan mendorong responden untuk terlibat dalam suatu wawancara, bekerja sama, dan melengkapi wawancara.
 - c. Meminimalisasi kesalahan memberikan respon.

Proses perancangan kuesioner dimulai dari membuat spesifikasi informasi yang dibutuhkan, spesifikasi tipe metoda wawancara, menentukan isi dari pertanyaan, merancang kuesioner yang dapat mengatasi ketidakmampuan dan keengganan responden untuk menjawab, memutuskan struktur pertanyaan, menentukan susunan kata dari pertanyaan, mengatur urutan pertanyaan, identifikasi bentuk dan tata letak kuesioner, memperbanyak kuesioner untuk didistribusikan, terakhir adalah eliminasi kesalahan dengan melakukan pra-uji.

4.6.1 Struktur Pertanyaan Kuesioner

Menurut Malhotra (2007), suatu kuesioner bisa disusun secara tidak terstruktur atau terstruktur. Kuesioner tidak terstruktur adalah terdiri dari pertanyaan terbuka (*open-ended*) dimana responden merespon atau menjawab dengan bebas (*free-response or free-answer*) menggunakan kalimat sendiri. Sedangkan kuesioner terstruktur yang digunakan dalam penelitian ini, merupakan kuesioner yang secara spesifik memberikan alternatif respons dan format respon. Pertanyaannya bisa berupa pilihan berganda, dikotomi, atau skala.

4.6.2 Format Kuesioner

Format, spasi, dan posisi pertanyaan memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil. Dengan demikian kuesioner untuk penelitian ini diklasifikasikan sesuai dengan informasi yang dibutuhkan. Menurut Malhotra (2007), ada tiga klasifikasi informasi dalam kuesioner, yaitu 1) informasi dasar, 2) informasi klasifikasi, dan 3) informasi identifikasi. Informasi dasar merupakan informasi yang langsung berkaitan dengan masalah penelitian. Informasi klasifikasi terdiri dari karakteristik sosio-ekonomi dan demografi untuk mengklasifikasi responden dan memahami hasil. Informasi identifikasi terdiri dari nama, alamat, alamat email, dan nomor telepon.

Informasi demografi responden bertujuan untuk mendapatkan klasifikasi

responden dalam memahami hasil pengolahan data secara keseluruhan. Disebabkan penelitian ini merupakan analisis terhadap unit industri, jadi peneliti tidak meletakkan nama, alamat, maupun telpon responden sebagai data penelitian.

Urutan penyajian kuesioner (lihat Lampiran 1) yang diberikan kepada responden adalah sebagai berikut:

- Kata pembuka

Bagian ini berisikan pendahuluan dari kuesioner, tujuan dari penelitian dan pernyataan terima kasih kepada responden berpartisipasi dalam menjawab pernyataan-pernyataan dalam kuesioner.

- Data demografi responden

Penelitian memberikan instruksi sederhana tentang cara pengisian kuesioner yang kemudian diikuti dengan pertanyaan pribadi tentang demografi dan posisi responden di dalam perusahaan, diantaranya adalah jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, posisi di dalam hirarki struktur organisasi perusahaan, divisi/departemen tempat bekerja, masa kerja, dan sektor industri perusahaan.

- Pertanyaan Utama

- Kuesiner I : Kuesioner Persepsi terhadap Keterlibatan Karyawan di tempat kerja/perusahaan yang terdiri dari 13 pernyataan, yang diadaptasi oleh peneliti dari Buckingham & Hoffman (2009).
- Kuesioner II : Kuesioner Persepsi Karyawan terhadap Peran Rekan Strategis Manajemen SDM yang terdiri dari 20 pernyataan, yang diadaptasi oleh peneliti dari Barney & Wright (1997).
- Kuesioner III : Kuesioner Persepsi Karyawan terhadap Keunggulan Bersaing Berkesinambungan Perusahaan, terdiri dari 4 pernyataan, yang bersumber dari Barney & Clark (2006). Keempat pernyataan tersebut masing-masing mewakili 1 (satu) dimensi sebagai berikut:
 - a. Nilai (*value*)
 - b. Jarang dimiliki (*rareness*)
 - c. Sulit ditiru (*imperfectly imitability*)
 - d. Organisasi (*organization*)

4.7 Analisis Data

4.7.1 Analisis Data Kuantitatif

Penelitian menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Science*) Windows versi 14.0 dalam menganalisis data kuantitatif. Peneliti menggunakan beberapa metoda statistik deskriptif berdasarkan pernyataan dalam skala Likert, yaitu analisis reliabilitas, validitas, analisis faktor, dan analisis regresi multipel. Secara keseluruhan, metoda proses data digunakan untuk memproses kuesioner yang telah dikumpulkan dan mendapatkan jawaban dari rumusan penelitian yang telah disebutkan dalam bab terdahulu.

4.7.2 Teknik Statistik

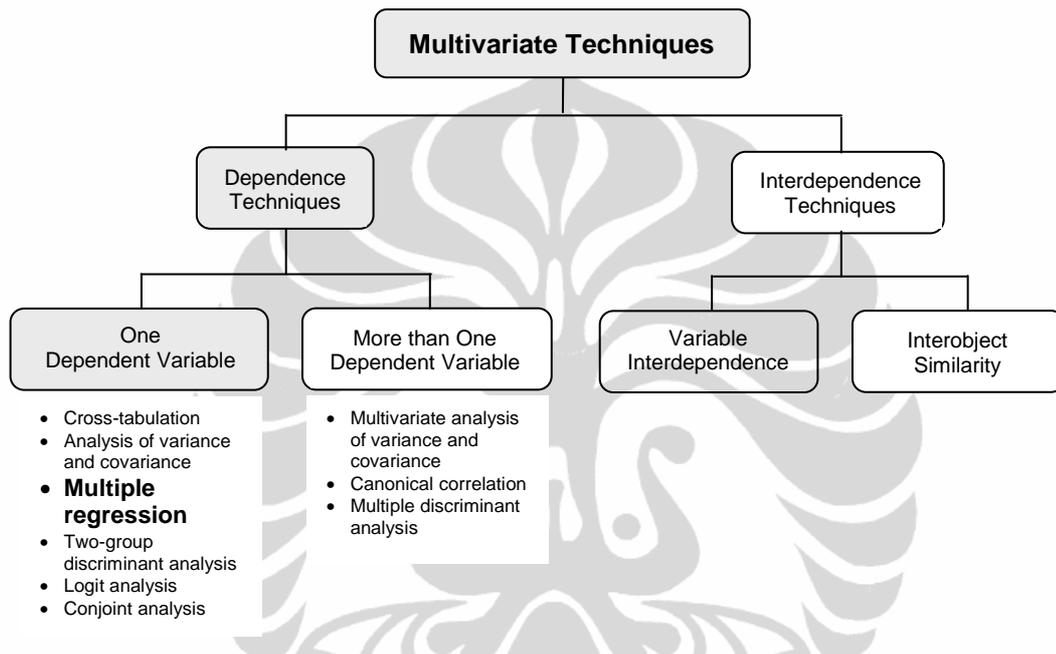
Menurut Malhotra (2007), teknik statistik dapat diklasifikasi sebagai univariat dan multivariat. Teknik univariat lebih tepat untuk pengukuran tunggal dari setiap elemen sampel atau terdapat beberapa pengukuran dari setiap elemen namun setiap variabel dianalisis secara terpisah. Sedangkan teknik multivariat cocok digunakan untuk menganalisis data yang menggunakan dua atau lebih pengukuran dari setiap elemen dan variabel dianalisis secara simultan. Teknik multivariat mempertimbangkan hubungan yang simultan antara dua fenomena atau lebih.

Teknik multivariat juga diklasifikasikan sebagai teknik dependensi (*dependence techniques*) dan teknik interdependensi (*interdependence techniques*). Teknik dependensi tepat digunakan pada satu atau lebih variabel yang diidentifikasi sebagai variabel dependen dan variabel independen. Penelitian ini menggunakan teknik dependensi, yaitu teknik regresi multiple (*multiple regression*), karena hanya memiliki satu variabel dependen. Klasifikasi teknik multivariat dapat dilihat pada Gambar 4.4.

4.7.2.1 Analisis Faktor

Menurut Malhotra (2007), analisis faktor merupakan metoda statistik multivariat untuk pengurangan dan kesimpulan data. Analisis faktor digunakan untuk mengurangi beberapa indikator pada tingkat yang bisa diatur, dengan melihat hubungan antara variabel yang saling berkaitan.

Dalam penelitian ini, analisis faktor digunakan pada tahap pra-uji alat ukur untuk mengukur validitas kuesioner yang akan dijadikan sebagai alat ukur. Analisis ini juga digunakan untuk mengurangi dan mengelola sejumlah faktor yang menjadi indikator dari setiap variabel yang diukur. Analisis faktor ini dapat menciptakan nilai faktor (*factor scores*) untuk setiap subyek yang dapat menjelaskan faktor-faktor yang diukur dalam penelitian.



Gambar 4.4 Klasifikasi Teknik Multivariat

Sumber: Malhotra 2007, hlm. 429

4.7.2.2 Analisis Validitas

Menurut Hair (2010), untuk menyakini bahwa suatu skala telah sesuai dengan definisi konseptual penelitian, unidimensional, dan memenuhi tingkat reliabilitas, peneliti harus melakukan pengukuran terakhir, yaitu validitas skala. Validitas adalah derajat suatu skala atau sekumpulan pengukuran yang secara akurat merepresentasikan konsep yang digunakan.

Menurut Malhotra (2007), syarat bagi skala yang diobservasi untuk memenuhi analisis validitas adalah sebagai berikut:

- Nilai signifikansi $< 0,05$
- KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) mengukur adekuat sampling $> 0,5$

- Communalities $> 0,5$
- Komponen matriks $> 0,5$
- Persentase kumulatif $> 50\%$

Berdasarkan pada syarat dan kondisi di atas, peneliti hanya memilih indikator yang memiliki nilai yang sesuai dengan nilai spesifik untuk penelitian kuantitatif. Analisis ini juga digunakan di dalam pra-uji dan analisis data penelitian secara statistik berdasarkan respon yang diberikan di dalam kuesioner.

4.7.2.3 Analisis Reliabilitas

Menurut Hair (2010), reliabilitas adalah pengukuran derajat konsistensi antara pengukuran berganda dari suatu variabel. Salah satu bentuk dari reliabilitas adalah *test-retest*, dimana konsistensi diukur antara respon-respon individual dalam waktu yang berbeda. Tujuannya adalah agar respon-respon yang diberikan tidak bervariasi, sehingga pengukuran yang dilakukan dalam waktu yang berbeda tetap dapat dipercaya (*reliable*).

Menurut Malhotra (2007), reliabilitas juga digunakan untuk mengukur konsistensi internal antar variabel dalam suatu skala, dimana indikator dalam suatu skala semuanya harus mengukur konstruk yang sama dan memiliki interkorelasi yang tinggi. Reliabilitas dapat dilihat melalui koefisien realibilitas Cronbach's alpha $> 0,60$. Nilai koefisiennya antara 0 dan 1, dan menurut Malhotra (2009), nilai 0,6 atau kurang mengindikasikan reliabilitas konsistensi internal yang tidak memuaskan. Analisis reliabilitas digunakan di dalam pra-uji dan di dalam pengambilan data sesungguhnya melalui kuesioner yang diberikan kepada 100 karyawan sebagai sampel penelitian.

4.7.2.4 Analisis Regresi (*Regression Analysis*)

Menurut Malhotra (2007), analisis regresi merupakan prosedur secara statistik untuk menganalisis hubungan asosiatif antara variabel dependen yang metrik dan satu variabel independen atau lebih. Tujuan dari analisis regresi adalah memperkirakan variabel dependen dari pandangan variabel independen. Menurut Hair (2010), ketika masalah penelitian melibatkan satu variabel independen, teknis statistiknya disebut dengan regresi sederhana (*simple regression*).

Sedangkan bila melibatkan dua atau lebih variabel independen, disebut dengan regresi multipel (*multiple regression*). Analisis regresi mempertimbangkan kondisi dan derajat hubungan antar variabel, namun tidak mengasumsikan kausalitas (sebab akibat).

Menurut Malhotra (2007), beberapa tujuan dari analisis regresi adalah:

- a. Menentukan apakah terdapat hubungan antara variabel independen yang dikaitkan secara signifikan dengan variabel dependen.
- b. Menentukan kekuatan hubungan berdasarkan seberapa besar variasi variabel dependen yang dijelaskan oleh adanya variabel independen.
- c. Menentukan struktur atau bentuk hubungan, yang dijelaskan dalam bentuk rumusan matematika yang menghubungkan variabel independen dan dependen.
- d. Memperkirakan nilai dari variabel dependen.
- e. Mengontrol adanya variabel independen lain ketika mengevaluasi kontribusi dari suatu variabel yang spesifik atau serangkaian variabel lain.

4.7.2.5 Analisis Regresi Multiple (*Multiple Regression Analysis*)

Menurut Malhotra (2007), analisis regresi multipel adalah teknik statistik yang mengembangkan secara simultan hubungan secara matematis antara dua atau lebih variabel independen dan satu variabel dependen berskala interval. Sedangkan menurut Hair (2010), analisis regresi multipel merupakan bentuk dari model linear umum (*general linear modeling*), adalah sebagai teknik statistik multivariat yang digunakan untuk mengamati hubungan antara satu variabel dependen (*criterion*) dan beberapa variabel independen (*predictor*). Aplikasi analisis ini digunakan dalam dua klasifikasi masalah penelitian, yaitu perkiraan (*prediction*) dan penjelasan (*explanation*). Tujuan regresi multipel adalah:

Prediksi dengan regresi multipel

- Memaksimalkan kekuatan prediksi dari variabel independen.
- Membandingkan dua variabel independen atau lebih untuk memastikan kekuatan prediksi dari setiap variat.

Penjelasan dengan regresi multipel

- Interpretasi langsung dari variat regresi menentukan pentingnya setiap

variabel independen dalam memprediksi ukuran variabel dependen.

- Mengukur hubungan antara variabel independen dan variabel dependen
- Memberikan *insight* ke dalam hubungan antar variabel independen dalam memprediksikan ukuran variabel dependen.

Model analisis regresi multipel merupakan rumusan yang digunakan untuk menjelaskan hasil dari analisis. Bentuk umum dari modelnya adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + e$$

yang diestimasi dengan rumusan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_k X_k$$

Keterangan:

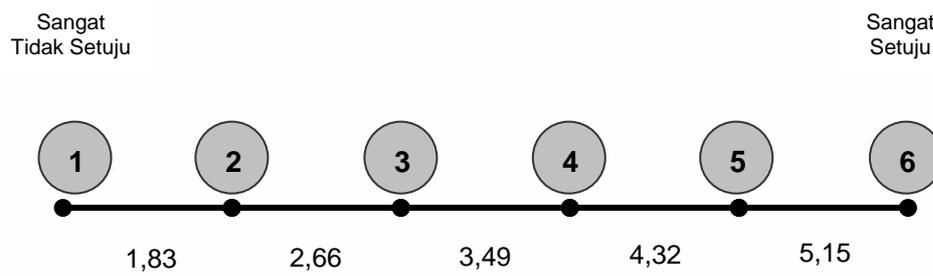
Y = variabel dependen
 X = variabel independen
 β_0 = garis *intercept*
 β_1 = garis *slop*
 e = *error*

\hat{Y} = estimasi nilai Y
 X = variabel independen
 a = *intercept*
 b = koefisien regresi parsial

4.7.2.6 Distribusi Frekuensi

Menurut Malhotra (2007), distribusi frekuensi merupakan distribusi matematis yang bertujuan untuk mendapat sejumlah respon yang diasosiasikan dengan nilai berbeda dari satu variabel dan untuk menunjukkan jumlah persentase suatu respon. Dalam penelitian ini, perhitungan statistik yang digunakan untuk distribusi frekuensi ini adalah nilai rata-rata (*mean*) dari seluruh pernyataan untuk setiap variabel yang diukur. *Mean* merupakan nilai rata-rata dari nilai didapat dengan menjumlah seluruh elemen dalam satu kesatuan nilai dan dibagi dengan jumlah elemen. Umumnya digunakan untuk mengukur kecenderungan tengah.

Penelitian ini menggunakan enam poin skala Likert, dengan demikian rentangnya nilainya 0,83.



Gambar 4.5 Rentang Nilai Total Rata-rata

Sumber: Diproses oleh peneliti (2010)

Nilai	1,00 – 1,83	sangat tidak setuju
Nilai	1,84 – 2,66	tidak setuju
Nilai	2,67 – 3,49	cenderung tidak setuju
Nilai	3,50 – 4,32	cenderung setuju
Nilai	4,33 – 5,15	setuju
Nilai	5,16 – 6,00	sangat setuju

BAB 5

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

Di dalam bab ini, peneliti akan menguraikan analisis dari strategi penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Uraian analisis penelitian diawali dengan hasil pra-uji yang dilakukan untuk menguji validitas dan realibilitas kuesioner dalam statistik deskriptif dan inferensial, sebelum kuesioner tersebut diberlakukan kepada responden penelitian yang sesungguhnya. Kemudian dilanjutkan dengan uraian mengenai profil responden penelitian, proses pengambilan data penelitian, serta analisis terhadap hasil pengolahan data secara statistik, uraian pembahasan, serta implikasi manajerial.

5.1 Pra-uji

Pra-uji dilakukan terhadap sampel responden dalam jumlah kecil yang bertujuan untuk memperbaiki kuesioner dengan cara mengidentifikasi dan mengeliminasi masalah yang potensial (Malhotra, 2010). Menurut Hair (2010), pra-uji harus menggunakan responden yang mirip dengan populasi yang menjadi subyek penelitian untuk menjangkir pernyataan-pernyataan yang tepat. Dengan demikian dapat dilakukan perbaikan secara langsung dari kesalahan pengukuran untuk menjaga hubungan antar variabel secara akurat.

Pra-uji kuesioner diberikan kepada 35 mahasiswa/mahasiswa Magister Manajemen Universitas Indonesia (MMUI) non-regular angkatan 2008. Pra-uji dilakukan selama tiga hari, yaitu pada tanggal 7, 8, dan 12 April 2010 dengan tiga kelas konsentrasi berbeda, yaitu kelas konsentrasi keuangan, pemasaran, dan manajemen risiko. Kemudian, respon yang didapat dikodifikasi dan dianalisis untuk ketepatan pendefinisian masalah penelitian dan mendapatkan informasi penting lainnya (Malhotra, 2010).

5.1.1 Hasil Analisis Statistik Pra-Uji

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui reliabilitas, validitas, dan analisis faktor dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Science*) Windows versi 14.0.

A. Kuesioner I: Variabel persepsi terhadap Keterlibatan Karyawan (KK)

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas dari hasil pengolahan data pada Lampiran 2, didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 5.1 Hasil Pra-Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel KK

Jenis Pengujian		Nilai Perhitungan	Nilai Standar
Validitas	KMO	0,763	> 0,5
	Bartlett's Test	Sig 0,000	< 0,05
	Component Matrix	Seluruh 13 pernyataan > 0,5	> 0,5
	Total Variance Explained	52,535%	> 50%
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	0,921	> 0,60

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Faktor loading untuk variabel keterlibatan karyawan dibuat berdasarkan data dari *component matrix* hasil pengolahan SPSS. Bila nilai faktor loading > 0,5, maka dapat dikatakan valid.

Tabel 5.2 Faktor Loading Variabel KK

Faktor	Loading	Kesimpulan
1	0,533	Valid
2	0,737	Valid
3	0,654	Valid
4	0,646	Valid
5	0,857	Valid
6	0,773	Valid
7	0,706	Valid
8	0,623	Valid
9	0,814	Valid
10	0,621	Valid
11	0,776	Valid
12	0,840	Valid
13	0,763	Valid

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Dari hasil pengolahan data secara statistik di atas, disimpulkan bahwa seluruh pernyataan di dalam kuesioner ini dinyatakan valid untuk mengukur variabel keterlibatan karyawan, dengan nilai faktor loading > 0,5. Secara pengujian realibilitas dapat dikatakan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner dapat mengukur variabel keterlibatan karyawan dengan nilai Cronbach's alpha = 0,921 > 0,5.

B. Kuesioner II: Variabel persepsi Karyawan terhadap Peran Rekan Strategis Manajemen SDM (PRS)

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas dari hasil pengolahan data pada Lampiran 3, didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 5.3 Hasil Pra-Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS

Jenis Pengujian	Nilai Perhitungan	Nilai Standar	
Validitas	KMO	0,866	> 0,5
	Bartlett's Test	Sig 0,000	< 0,05
	Component Matrix	Sejumlah 19 pernyataan > 0,5; hanya pernyataan no.5 < 0,5	> 0,5
	Total Variance Explained	80,199%	> 50%
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	0,963	> 0,60

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Faktor loading untuk variabel peran rekan strategis manajemen SDM dibuat berdasarkan data dari *component matrix* hasil pengolahan SPSS. Bila nilai faktor loading > 0,5, maka dapat dikatakan valid.

Tabel 5.4 Faktor Loading Variabel PRS

Faktor	Loading	Kesimpulan
1	0,769	Valid
2	0,735	Valid
3	0,875	Valid
4	0,789	Valid
5	0,071	Tidak Valid
6	0,807	Valid
7	0,782	Valid
8	0,798	Valid
9	0,723	Valid
10	0,883	Valid
11	0,830	Valid
12	0,898	Valid
13	0,813	Valid
14	0,770	Valid
15	0,743	Valid
16	0,634	Valid
17	0,869	Valid
18	0,865	Valid
19	0,891	Valid
20	0,901	Valid

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Dari hasil pengolahan data secara statistik di atas, dapat disimpulkan bahwa 19 pernyataan di dalam kuesioner ini dinyatakan valid dan 1 pernyataan, yaitu pernyataan nomor 5, yang tidak valid dan memerlukan perbaikan dalam susunan kalimat. Secara pengujian realibilitas dapat dikatakan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner dapat mengukur variabel peran rekan strategis manajemen SDM dengan nilai Cronbach's alpha = $0,963 > 0,5$.

C. Kuesioner III: Variabel persepsi Karyawan terhadap Keunggulan Bersaing Berkesinambungan Perusahaan (KBB)

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas dari hasil pengolahan data pada Lampiran 4, didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 5.5 Hasil Pra-Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel KBB

Jenis Pengujian	Nilai Perhitungan	Nilai Standar	
Validitas	KMO	0,553	> 0,5
	Bartlett's Test	Sig 0,000	< 0,05
	Component Matrix	Seluruh 4 pernyataan > 0,5	> 0,5
	Total Variance Explained	53,921%	> 50%
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	0,704	> 0,60

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Faktor loading untuk variabel keunggulan bersaing berkesinambungan dibuat berdasarkan data dari *component matrix* hasil pengolahan SPSS. Bila nilai faktor loading $> 0,5$, maka dapat dikatakan valid.

Tabel 5.6 Faktor Loading Variabel KBB

Faktor	Loading	Kesimpulan
1	0,831	Valid
2	0,758	Valid
3	0,595	Valid
4	0,733	Valid

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Dari hasil pengolahan data secara statistik di atas, disimpulkan bahwa seluruh pernyataan di dalam kuesioner ini dinyatakan valid untuk mengukur variabel keunggulan bersaing berkesinambungan, dengan nilai faktor loading

>0,5. Secara pengujian realibilitas dapat dikatakan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner dapat mengukur variabel keunggulan bersaing berkesinambungan dengan nilai Cronbach's alpha = 0,704 > 0,5.

5.1.2 Kesimpulan Data Pra-Uji

Dari hasil pra-uji untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa ketiga alat ukur untuk variabel keterlibatan karyawan, peran rekan strategis manajemen SDM, dan keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan adalah valid dan reliabel. Namun demikian untuk pernyataan nomor 5 (lima) di dalam kuesioner II, yaitu persepsi karyawan terhadap peran rekan strategis manajemen SDM, masih memerlukan perbaikan susunan kata-katanya (*wording*) agar menjadi pernyataan yang bisa direspon oleh responden dengan jelas.

5.2 Profil Responden Data Penelitian

Secara keseluruhan, tidak ada pernyataan di dalam kuesioner yang tidak diisi oleh responden. Profil responden terdiri dari jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, divisi atau departemen tempat bekerja, masa kerja, dan sektor industri perusahaan.

5.2.1 Jenis Kelamin

Secara demografi, profil jenis kelamin yang menjadi responden penelitian yang total berjumlah seratus orang, terdiri dari 62% laki-laki dan 38% perempuan (Lihat lampiran 5).

5.2.2 Usia

Secara profil usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia 36 – 40 tahun, yaitu sebesar 35%, kelompok usia 31 – 35 tahun sebesar 25%, lalu kelompok usia 41 – 45 tahun sebanyak 21%, kelompok usia 26 – 30 tahun sebesar 11%, kelompok usia 46 – 50 tahun sebesar 5%, dan responden minoritas berusia di atas 51 tahun, yaitu sebesar 3 % dari total responden. (Lihat Lampiran 5).

5.2.3 Latar Belakang Pendidikan

Sebesar 78% responden penelitian berlatar belakang pendidikan Sarjana (strata 1), dan 12% adalah yang telah bergelar S2, 8% berlatar belakang untuk jenjang pendidikan D1 – D3, dan hanya sebesar 2% yang berlatar belakang SMA atau sederajat. (Lihat Lampiran 5).

5.2.4 Divisi atau Departemen

Secara kelompok divisi atau departemen responden bekerja, 28% adalah berasal dari divisi keuangan, 25% dari divisi operasional, 9% dari pemasaran dan teknologi informasi, 5% dari logistik, 4% dari *procurement*, 3% dari departemen penjualan, dan dari divisi yang lain adalah sebesar 17%. (Lihat Lampiran 5).

5.2.5 Masa Kerja

Secara masa kerja, sebesar 33% responden telah bekerja selama 12 – 16 tahun di perusahaannya, 28% telah bekerja selama 7 – 11 tahun, 26% telah bekerja 2 – 6 tahun, dan sebesar 13% telah bekerja lebih dari 16 tahun di perusahaannya. (Lihat Lampiran 5).

5.2.6 Sektor Industri

Secara sektor industri, 20% responden berasal dari perusahaan dengan sektor industri *consumer goods* dan media televisi, 10% berasal dari sektor telekomunikasi, perbankan, otomotif, *manufacturing*, *property*, dan energi. (Lihat Lampiran 5).

5.3 Proses Pengambilan Data

5.3.1 Data Sekunder

Data sekunder penelitian ini didapat dengan melakukan studi literatur, terutama mengenai tiga konsep yang berkaitan dengan penelitian ini, yaitu konsep tentang keunggulan bersaing berkesinambungan yang berbasis pada sumberdaya, konsep tentang peran rekan strategis dari manajemen SDM sebagai aplikasi kerangka kerja VRIO di dalam manajemen SDM. Terakhir adalah konsep keterlibatan karyawan. Ketiga konsep dan konsep lainnya yang relevan dengan

penelitian ini bersumber dari beberapa jurnal, buku, tesis dari perpustakaan MMUI, serta disertasi dari perpustakaan Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi UI Depok.

5.3.2 Data Primer

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan strategi penelitian kuantitatif. Untuk itu, peneliti mendapatkan data melalui kuesioner yang diadaptasi dari tiga konsep yang menjadi variabel penelitian, seperti telah diuraikan dalam bab 4. Selanjutnya, kuesioner didistribusikan kepada seratus karyawan dari sepuluh perusahaan di Jakarta melalui departemen SDM setelah melalui tahap diskusi dan perizinan dari pihak perusahaan. Selanjutnya peneliti memberikan sejumlah kuesioner tersebut kepada karyawan SDM yang ditunjuk untuk mendistribusikannya. Pengambilan kuesioner, yang telah diisi oleh karyawan sebagai sampel penelitian, dilakukan dua minggu setelah pendistribusian.

5.4 Analisis Data

Pada bagian ini, peneliti memaparkan hasil analisis data secara statistik untuk dapat menjawab rumusan permasalahan pada bab 1. Untuk membuktikan secara konsep statistik, peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap seluruh jawaban yang diberikan responden terhadap semua kuesioner yang mengukur variabel penelitian, yaitu variabel keterlibatan karyawan, peran rekan strategis manajemen SDM, dan keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.

5.4.1 Persepsi terhadap Keterlibatan Karyawan (KK)

Berdasarkan Tabel. 5.7 di bawah ini, yang dibuat berdasarkan hasil pengolahan SPSS (lihat Lampiran 6), dapat dilihat bahwa nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) secara perhitungan adalah 0,908 yaitu di atas kategori nilai 0,5, yang mengindikasikan bahwa penggunaan analisis faktor untuk menguji validitas variabel KK adalah tepat. Nilai signifikansi *Bartlett's test* = 0,000, menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan di dalam variabel ini berkorelasi secara signifikan di dalam matriks korelasi. Walaupun nilai *total variance explained* adalah

49,185% yang berada di bawah nilai 50%, tidak berarti pernyataan-pernyataan di dalam kuesioner ini tidak valid mengukur keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja atau perusahaan. Sepanjang studi literatur yang dilakukan peneliti untuk penelitian ini, secara teori maupun berdasarkan hasil jurnal, peneliti belum menemukan penelitian lanjutan dari *Gallup's Employee Engagement Index* yang mengurai ke-12 pernyataan menjadi dimensi-dimensi yang ditetapkan. Dengan demikian, perbedaan secara total dari ketiga belas pernyataan dalam variabel ini dapat ditolerir dan tidak mengarah pada ketidakvalidan. Maka, seluruh pernyataan di dalam alat ukur ini bisa dinyatakan valid, dimana semua komponen validitasnya telah memenuhi syarat validitas suatu variabel.

Nilai Cronbach's alpha = 0,908 yang berada di atas nilai kategori 0,60 mengindikasikan bahwa alat ukur ini memiliki konsistensi reliabilitas secara internal, dalam arti alat ukur ini mengukur variabel yang sama dan memiliki homogenitas yang tinggi.

Tabel. 5.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel KK

Jenis Pengujian		Nilai Perhitungan	Nilai Standar
Validitas	KMO	0,908	> 0,5
	Bartlett's Test	Sig 0,000	< 0,05
	Component Matrix	Seluruh 13 pernyataan > 0,5	> 0,5
	Total Variance Explained	49,185%	> 50%
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	0,908	> 0,60

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Peneliti juga memaparkan nilai rata-rata dari data yang ditabulasikan dari kuesioner secara statistik deskriptif (lihat Lampiran 7). Dari data pada Tabel. 5.8 menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari total *mean* dari variabel KK bernilai 4,452 dan berada pada rentang "setuju" pada *range total mean* dengan standar deviasi sebesar 1,027. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa persepsi karyawan terhadap keterlibatan dirinya secara rasional dan emosional terhadap tempat kerja atau perusahaan adalah tinggi.

Tabel 5.8 Statistik Deskriptif dari *Mean* Variabel KK

Indikator	Minimum	Maksimum	Devisi Standar	Mean
I.1	2	6	.9239	4.930
I.2	2	6	.982	4.69
I.3	2	6	.877	4.72
I.4	1	6	1.303	3.60
I.5	2	6	.956	4.57
I.6	1	6	1.064	4.33
I.7	1	6	.934	4.58
I.8	1	6	1.010	4.64
I.9	2	6	.865	4.67
I.10	2	6	.934	4.42
I.11	1	6	1.294	4.11
I.12	2	6	1.037	4.42
I.13	1	6	1.181	4.20
Nilai rata-rata dari total <i>mean</i>			1,027	4.452

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Dilihat dari komponen nilai matriks koefisien (*component score coefficient matrix*) untuk setiap dimensi-dimensi yang membentuk variabel KK (lihat lampiran 7), nilai tertinggi adalah 0,126 yaitu pada dimensi nomor 7, dan nilai terendah adalah 0,082 pada dimensi nomor 4. Pada dimensi nomor 7 yang menyatakan bahwa “di tempat kerja, saya merasa pendapat saya dipertimbangkan” menunjukkan adanya indikasi bahwa karyawan mempersepsikan opini mereka sebagai karyawan diapresiasi oleh perusahaan sebagai kontributor yang memberi nilai tambah bagi berjalannya roda bisnis perusahaan. Secara rasional dan emosional karyawan, terlihat di dalam komponen nilai ini adalah sebagai kontributor terbesar dalam pembentukan variabel KK yang secara positif dipersepsi oleh responden secara keseluruhan. Sedangkan dimensi “dalam tujuh hari terakhir, saya memperoleh penghargaan atau pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik”, merupakan kontribusi terkecil pada pembentukan variabel KK. Hal ini mengindikasikan adanya persepsi terhadap penilaian perusahaan terhadap kinerja karyawan untuk jangka waktu pendek, yaitu dalam 7 hari terakhir, kurang terimplementasi dengan baik. Sehingga dimensi ini kurang dipersepsi secara rasional dan emosional oleh karyawan sebagai hal yang kuat dalam pembentukan keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan.

5.4.2 Persepsi terhadap Peran Rekan Strategis Manajemen SDM (PRS)

Berdasarkan Tabel. 5.9 di bawah ini, yang dibuat berdasarkan hasil pengolahan SPSS (lihat Lampiran 8), nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) secara perhitungan adalah 0,926 yaitu di atas kategori nilai 0,5, yang mengindikasikan bahwa penggunaan analisis faktor untuk menguji validitas alat ukur KK adalah tepat. Nilai signifikansi *Bartlett's test* = 0,000, menunjukkan bahwa setiap pernyataan di dalam alat ukur ini berkorelasi secara sempurna dengan pernyataan tersebut sendiri dan tidak memiliki korelasi dengan pernyataan yang lain. Dengan demikian, seluruh pernyataan di dalam alat ukur ini dinyatakan valid, dimana semua komponen validitasnya telah memenuhi syarat kevaliditan suatu variabel.

Nilai Cronbach's alpha = 0,971 yang berada di atas nilai kategori 0,60 mengindikasikan bahwa alat ukur ini memiliki reliabilitas konsistensi secara internal, dalam arti alat ukur ini mengukur variabel yang sama dan memiliki homogenitas yang tinggi.

Tabel 5.9 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS

Jenis Pengujian		Nilai Perhitungan	Nilai Standar
Validitas	KMO	0,926	> 0,5
	Bartlett's Test	Sig 0,000	< 0,05
	Component Matrix	Seluruh 20 pernyataan > 0,5	> 0,5
	Total Variance Explained	65,585%	> 50%
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	0,971	> 0,60

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Peneliti juga memaparkan nilai rata-rata dari data yang ditabulasikan dari kuesioner secara statistik deskriptif (lihat Lampiran 9). Dari data pada Tabel. 5.10 menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari total *mean* dari variabel PRS bernilai 3,925 dan berada pada rentang “cenderung setuju” pada *range total mean* dengan standar deviasi sebesar 1,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa persepsi karyawan terhadap peran rekan strategis manajemen SDM perusahaan adalah cukup tinggi.

Tabel 5.10 Statistik Deskriptif dari Mean Variabel PRS

Indikator	Minimum	Maksimum	Devisi Standar	Mean
I.1	1	6	1.092	4.02
I.2	1	6	1.155	4.00
I.3	1	6	1.124	4.01
I.4	1	6	1.127	4.04
I.5	1	6	.989	3.97
I.6	1	6	1.120	3.83
I.7	1	6	.993	3.94
I.8	1	6	1.106	3.98
I.9	1	6	1.178	3.81
I.10	1	6	1.062	4.06
I.11	1	6	1.154	3.89
I.12	1	6	1.064	3.83
I.13	1	6	.977	3.88
I.14	1	6	1.184	3.95
I.15	1	6	1.086	3.85
I.16	1	6	1.173	3.72
I.17	1	6	1.180	3.96
I.18	1	6	1.0908	3.890
I.19	1	6	1.078	3.90
I.20	1	6	1.077	3.97
Nilai rata-rata dari total mean			1.000	3.925

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

5.4.2.1 Persepsi terhadap PRS – Nilai dan Peran Karyawan (A)

Berdasarkan Tabel. 5.11 di bawah ini, yang dibuat berdasarkan hasil pengolahan SPSS (lihat Lampiran 10), nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) secara perhitungan adalah 0,736 yaitu di atas kategori nilai 0,5, yang mengindikasikan bahwa penggunaan analisis faktor untuk menguji validitas alat ukur PRS – A adalah tepat. Nilai signifikansi *Bartlett's test* = 0,000, menunjukkan bahwa setiap pernyataan di dalam alat ukur ini berkorelasi secara sempurna dengan pernyataan tersebut sendiri dan tidak memiliki korelasi dengan pernyataan yang lain. Dengan demikian, seluruh pernyataan di dalam alat ukur ini dinyatakan valid, dimana semua komponen validitasnya telah memenuhi syarat kevaliditan suatu variabel. Nilai Cronbach's alpha = 0,937 yang berada di atas nilai kategori 0,60 mengindikasikan bahwa alat ukur ini memiliki reliabilitas konsistensi secara internal, dalam arti alat ukur ini mengukur variabel yang sama dan memiliki homogenitas yang tinggi.

Tabel 5.11 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS – Dimensi A

Jenis Pengujian		Nilai Perhitungan	Nilai Standar
Validitas	KMO	0,736	> 0,5
	Bartlett's Test	Sig 0,000	< 0,05
	Component Matrix	Seluruh 3 pernyataan > 0,5	> 0,5
	Total Variance Explained	88,826%	> 50%
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	0,937	> 0,60

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Peneliti juga memaparkan nilai rata-rata dari data yang ditabulasikan dari kuesioner secara statistik deskriptif (lihat Lampiran 11). Dari data pada Tabel 5.12 menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari total *mean* dari variabel PRS bernilai 4,01 dan berada pada rentang “cenderung setuju” pada *range total mean* dengan standar deviasi sebesar 1,123. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa karyawan mempersepsikan manajemen SDM memiliki kemampuan yang cukup tinggi dalam menjalankan peran rekan strateginya dalam memahami nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.

Tabel 5.12 Statistik Deskriptif dari Mean Variabel PRS – Dimensi A

Indikator	Minimum	Maksimum	Devisi Standar	Mean
I.1	1	6	1.092	4.02
I.2	1	6	1.155	4.00
I.3	1	6	1.124	4.01
Nilai rata-rata dari total <i>mean</i>			1.123	4.01

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

5.4.2.2 Persepsi terhadap PRS – Konsekuensi Ekonomi dari Praktek SDM (B)

Berdasarkan Tabel. 5.13 di bawah ini, yang dibuat berdasarkan hasil pengolahan SPSS (lihat Lampiran 12), nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) secara perhitungan adalah 0,857 yaitu di atas kategori nilai 0,5, yang mengindikasikan bahwa penggunaan analisis faktor untuk menguji validitas alat ukur PRS – A adalah tepat. Nilai signifikansi *Bartlett's test* = 0,000, menunjukkan bahwa setiap pernyataan di dalam alat ukur ini berkorelasi secara sempurna dengan pernyataan tersebut sendiri dan tidak memiliki korelasi dengan pernyataan yang lain. Dengan

demikian, seluruh pernyataan di dalam alat ukur ini dinyatakan valid, dimana semua komponen validitasnya telah memenuhi syarat kevaliditan suatu variabel. Nilai Cronbach's alpha = 0,895 yang berada di atas nilai kategori 0,60 mengindikasikan bahwa alat ukur ini memiliki reliabilitas konsistensi secara internal, dalam arti alat ukur ini mengukur variabel yang sama dan memiliki homogenitas yang tinggi.

Tabel 5.13 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS – Dimensi B

Jenis Pengujian		Nilai Perhitungan	Nilai Standar
Validitas	KMO	0,857	> 0,5
	Bartlett's Test	Sig 0,000	< 0,05
	Component Matrix	Seluruh 7 pernyataan > 0,5	> 0,5
	Total Variance Explained	62,624%	> 50%
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	0,895	> 0,60

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Peneliti juga memaparkan nilai rata-rata dari data yang ditabulasikan dari kuesioner secara statistik deskriptif (lihat Lampiran 13). Dari data pada Tabel 5.14 menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari total *mean* dari variabel PRS bernilai 3,947 dan berada pada rentang “cenderung setuju” pada *range total mean* dengan standar deviasi sebesar 1,082. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa karyawan mempersepsikan manajemen SDM memiliki kemampuan yang cukup tinggi dalam menjalankan peran rekan strateginya dalam memahami konsekuensi ekonomi dari praktek SDM yang diterapkan kepada karyawan.

Tabel 5.14 Statistik Deskriptif dari Mean Variabel PRS – Dimensi B

Indikator	Minimum	Maksimum	Devisi Standar	Mean
I.4	1	6	1.127	4.04
I.5	1	6	.989	3.97
I.6	1	6	1.120	3.83
I.7	1	6	.993	3.94
I.8	1	6	1.106	3.98
I.9	1	6	1.178	3.81
I.10	1	6	1.062	4.06
Nilai rata-rata dari total <i>mean</i>			1.082	3.947

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

5.4.2.3 Persepsi terhadap PRS – Komparasi dengan Perusahaan Pesaing (C)

Berdasarkan Tabel. 5.15 di bawah ini, yang dibuat berdasarkan hasil pengolahan SPSS (lihat Lampiran 14), nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) secara perhitungan adalah 0,857 yaitu di atas kategori nilai 0,5, yang mengindikasikan bahwa penggunaan analisis faktor untuk menguji validitas alat ukur PRS – A adalah tepat. Nilai signifikansi *Bartlett's test* = 0,000, menunjukkan bahwa setiap pernyataan di dalam alat ukur ini berkorelasi secara sempurna dengan pernyataan tersebut sendiri dan tidak memiliki korelasi dengan pernyataan yang lain. Dengan demikian, seluruh pernyataan di dalam alat ukur ini dinyatakan valid, dimana semua komponen validitasnya telah memenuhi syarat kevaliditan suatu variabel. Nilai Cronbach's alpha = 0,895 yang berada di atas nilai kategori 0,60 mengindikasikan bahwa alat ukur ini memiliki reliabilitas konsistensi secara internal, dalam arti alat ukur ini mengukur variabel yang sama dan memiliki homogenitas yang tinggi.

Tabel 5.15 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS – Dimensi C

Jenis Pengujian		Nilai Perhitungan	Nilai Standar
Validitas	KMO	0,888	> 0,5
	Bartlett's Test	Sig 0,000	< 0,05
	Component Matrix	Seluruh 6 pernyataan > 0,5	> 0,5
	Total Variance Explained	79,040%	> 50%
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	0,946	> 0,60

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Peneliti juga memaparkan nilai rata-rata dari data yang ditabulasikan dari kuesioner secara statistik deskriptif (lihat Lampiran 15). Dari data pada Tabel. 5.16 menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari total *mean* dari variabel PRS bernilai 3,853 dan berada pada rentang “cenderung setuju” pada *range total mean* dengan standar deviasi sebesar 1,106. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa karyawan mempersepsikan manajemen SDM memiliki kemampuan yang cukup tinggi dalam melakukan komparasi manajemen SDM yang diterapkan oleh perusahaan pesaing.

Tabel 5.16 Statistik Deskriptif dari Mean Variabel PRS – Dimensi C

Indikator	Minimum	Maksimum	Devisi Standar	Mean
II.11	1	6	1.154	3.89
II.12	1	6	1.064	3.83
II.13	1	6	.977	3.88
II.14	1	6	1.184	3.95
II.15	1	6	1.086	3.85
II.16	1	6	1.173	3.72
Nilai rata-rata dari total mean			1.106	3.853

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

5.4.2.4 Persepsi terhadap PRS – Peran dari Fungsi SDM dalam Membangun Kapabilitas Perusahaan untuk Masa Depan (D)

Berdasarkan Tabel. 5.17 di bawah ini, yang dibuat berdasarkan hasil pengolahan SPSS (lihat Lampiran 16), nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) secara perhitungan adalah 0,805 yaitu di atas kategori nilai 0,5, yang mengindikasikan bahwa penggunaan analisis faktor untuk menguji validitas alat ukur PRS – A adalah tepat. Nilai signifikansi *Bartlett's test* = 0,000, menunjukkan bahwa setiap pernyataan di dalam alat ukur ini berkorelasi secara sempurna dengan pernyataan tersebut sendiri dan tidak memiliki korelasi dengan pernyataan yang lain. Dengan demikian, seluruh pernyataan di dalam alat ukur ini dinyatakan valid, dimana semua komponen validitasnya telah memenuhi syarat kevaliditan suatu variabel. Nilai Cronbach's alpha = 0,926 yang berada di atas nilai kategori 0,60 mengindikasikan bahwa alat ukur ini memiliki reliabilitas konsistensi secara internal, dalam arti alat ukur ini mengukur variabel yang sama dan memiliki homogenitas yang tinggi.

Tabel 5.17 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS – Dimensi D

Jenis Pengujian		Nilai Perhitungan	Nilai Standar
Validitas	KMO	0,805	> 0,5
	Bartlett's Test	Sig 0,000	< 0,05
	Component Matrix	Seluruh 4 pernyataan > 0,5	> 0,5
	Total Variance Explained	82,011%	> 50%
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	0,926	> 0,60

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Peneliti juga memaparkan nilai rata-rata dari data yang ditabulasikan dari kuesioner secara statistik deskriptif (lihat Lampiran 17). Dari data pada Tabel 5.18 menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari total *mean* dari variabel PRS bernilai 3,93 dan berada pada rentang “cenderung setuju” pada *range total mean* dengan standar deviasi sebesar 1,106. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa karyawan mempersepsikan manajemen SDM memiliki kemampuan yang cukup tinggi untuk menjalankan peran rekan strateginya di dalam konteks peran dari fungsinya dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan.

Tabel 5.18 Statistik Deskriptif dari *Mean* Variabel PRS – Dimensi D

Indikator	Minimum	Maksimum	Devisi Standar	<i>Mean</i>
II.17	1	6	1.180	3.96
II.18	1	6	1.0908	3.890
II.19	1	6	1.078	3.90
II.20	1	6	1.077	3.97
Nilai rata-rata dari total <i>mean</i>			1.106	3.93

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

5.4.3 Persepsi terhadap Keunggulan Bersaing Berkesinambungan (KBB)

Berdasarkan Tabel. 5.19 di bawah ini, yang dibuat berdasarkan hasil pengolahan SPSS (lihat Lampiran 18), nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) secara perhitungan adalah 0,706 yaitu di atas kategori nilai 0,5, yang mengindikasikan bahwa penggunaan analisis faktor untuk menguji validitas alat ukur PRS – A adalah tepat. Nilai signifikansi *Bartlett's test* = 0,000, menunjukkan bahwa setiap pernyataan di dalam alat ukur ini berkorelasi secara sempurna dengan pernyataan tersebut sendiri dan tidak memiliki korelasi dengan pernyataan yang lain. Dengan demikian, seluruh pernyataan di dalam alat ukur ini dinyatakan valid, dimana semua komponen validitasnya telah memenuhi syarat kevaliditan suatu variabel. Nilai Cronbach's alpha = 0,757 yang berada di atas nilai kategori 0,60 mengindikasikan bahwa alat ukur ini memiliki reliabilitas konsistensi secara internal, dalam arti alat ukur ini mengukur variabel yang sama dan memiliki homogenitas yang tinggi.

Tabel 5.19 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel KBB

Jenis Pengujian		Nilai Perhitungan	Nilai Standar
Validitas	KMO	0,706	> 0,5
	Bartlett's Test	Sig 0,000	< 0,05
	Component Matrix	Seluruh 4 pernyataan > 0,5	> 0,5
	Total Variance Explained	58,466%	> 50%
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	0,757	> 0,60

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Peneliti juga memaparkan nilai rata-rata dari data yang ditabulasikan dari kuesioner secara statistik deskriptif (lihat Lampiran 19). Dari data pada Tabel 5.20 menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari total *mean* dari variabel KBB bernilai 3,977 dan berada pada rentang “cenderung setuju” pada *range total mean* dengan standar deviasi sebesar 1,141. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan adalah cukup tinggi.

Karyawan mempersepsikan bahwa kepemilikan perusahaan akan sumberdaya dan kapabilitas yang memberi nilai tambah untuk mengeksplorasi peluang atau menghadapi tantangan dari lingkungan persaingan bisnis, lebih tinggi bila dibandingkan dengan kemudahan sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan untuk ditiru oleh perusahaan pesaing. Karyawan juga mempersepsikan bahwa perusahaan telah mampu mengelola potensi sumberdaya yang ada untuk merealisasikan potensi keunggulan bersaing secara maksimal, dibandingkan dengan kelangkaan sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan.

Tabel 5.20 Statistik Deskriptif dari Mean Variabel KBB

Indikator	Minimum	Maksimum	Devisi Standar	Mean
III.1	1	6	1.124	4.22
III.2	2	6	1.1146	3.900
III.3	1	6	1.157	3.79
III.4	1	6	1.172	4.00
Nilai rata-rata dari total mean			1.141	3.977

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

5.5 Analisis Regresi Multipel

Analisis regresi digunakan secara statistik untuk menjawab hipotesis penelitian dan rumusan permasalahan pada bab 1 mengenai bagaimana dan seberapa kuat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen.

5.5.1 Regresi KK – PRS – KBB

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan analisis regresi multipel regresi (lihat Lampiran 20) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 5.21 Hasil Regresi KK – PRS - KBB

Variabel	Keunggulan Bersaing Berkesinambungan (KBB)			
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.	Collinearity Statistics
	Beta			VIF
Keterlibatan Karyawan (KK)	0,380	0,380	0,0000	1,687
Peran Rekan Strategis (PRS)	0,398	0,397	0,0000	1,687
Nilai F = 46,851			0,0000	
R = 0,703				

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Berdasarkan hasil dalam tabel di atas, dapat dimaknai bahwa:

- Variabel keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan (KK) dan variabel persepsi karyawan terhadap peran rekan strategis manajemen SDM (PRS) berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan (KBB), dengan kekuatan korelasinya (R) adalah sebesar 0,703.
- Keterlibatan karyawan (KK) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan (KBB) dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,380 (koefisien beta standar).
- Peran rekan strategis manajemen SDM (PRS) berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan (KBB) dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,397 (koefisien beta standar).
- Apabila kedua variabel independen, yaitu KK dan PRS bernilai konstan, maka nilai dari KBB akan bertambah sebesar 0,380 untuk setiap peningkatan nilai

KK dan nilai KBB bertambah sebesar 0,398 untuk setiap peningkatan nilai PRS. Dengan demikian persamaan model yang diprediksi adalah:

$$KBB = 0,380KK + 0,398PRS$$

- Variabel KK dan PRS memiliki nilai VIF = 1,687 yang nilainya < 10. Artinya, kedua variabel tersebut tidak memiliki inter korelasi yang tinggi.

5.5.2 Regresi KK – PRS

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan analisis regresi (lihat Lampiran 21) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 5.22 Hasil Regresi KK – PRS

Variabel	Peran Rekan Strategis SDM (PRS)		
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
	Beta		
Keterlibatan Karyawan (KK)	0,636	0,638	0,0000
Nilai F = 66,661			0,0000
R = 0,638			

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Berdasarkan hasil dalam tabel di atas, dapat dimaknai bahwa:

- Variabel keterlibatan karyawan (KK) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel peran rekan strategis manajemen SDM (PRS) dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,638 (koefisien beta standar).
- Apabila variabel keterlibatan karyawan (KK) bernilai konstan, maka nilai dari PRS akan bertambah sebesar 0,636 untuk setiap peningkatan nilai KK. Dengan demikian persamaan model yang diprediksi adalah:

$$PRS = 0,636KK$$

5.5.2.1 Regresi KK – PRS (A)

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan analisis regresi (lihat Lampiran 22) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 5.23 Hasil Regresi KK – PRS (A)

Variabel	Peran Rekan Strategis SDM (PRS – A)		
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
	Beta		
Keterlibatan Karyawan (KK)	0,580	0,580	0,0000
Nilai F = 49,794			0,0000
R = 0,580			

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Berdasarkan hasil dalam tabel di atas, dapat dimaknai bahwa:

- Variabel keterlibatan karyawan (KK) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel peran rekan strategis manajemen SDM untuk dimensi pemahaman manajemen SDM tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing (PRS – A), dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,580 (koefisien beta standar). Hal ini merupakan jawaban untuk hipotesis penelitian ke-1.
- Apabila variabel keterlibatan karyawan (KK) bernilai konstan, maka nilai dari PRS – A akan bertambah sebesar 0,580 untuk setiap peningkatan nilai KK. Dengan demikian persamaan model yang diprediksi adalah:

$$\text{PRS (A)} = 0,580\text{KK}$$

5.5.2.2 Regresi KK – PRS (B)

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan analisis regresi (lihat Lampiran 23) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 5.24 Hasil Regresi KK – PRS (B)

Variabel	Peran Rekan Strategis SDM (PRS – B)		
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
	Beta		
Keterlibatan Karyawan (KK)	0,586	0,589	0,0000
Nilai F = 51,408			0,0000
R = 0,589			

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Berdasarkan hasil dalam tabel di atas, dapat dimaknai bahwa:

- Variabel keterlibatan karyawan (KK) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel peran rekan strategis manajemen SDM untuk dimensi pemahaman manajemen SDM tentang konsekuensi ekonomi dari praktek SDM (PRS – B), dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,589 (koefisien beta standar). Hal ini merupakan jawaban untuk hipotesis penelitian ke-2.
- Apabila variabel keterlibatan karyawan (KK) bernilai konstan, maka nilai dari PRS – B akan bertambah sebesar 0,586 untuk setiap peningkatan nilai KK. Dengan demikian persamaan model yang diprediksi adalah:

$$\text{PRS (B)} = 0,586\text{KK}$$

5.5.2.3 Regresi KK – PRS (C)

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan analisis regresi (lihat Lampiran 24) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 5.25 Hasil Regresi KK – PRS (C)

Variabel	Peran Rekan Strategis SDM (PRS – C)		
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
	Beta		
Keterlibatan Karyawan (KK)	0,579	0,579	0,0000
Nilai F = 49,541			0,0000
R = 0,579			

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Berdasarkan hasil dalam tabel di atas, dapat dimaknai bahwa:

- Variabel keterlibatan karyawan (KK) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel peran rekan strategis manajemen SDM untuk dimensi pemahaman manajemen SDM tentang komparasi praktek SDM dengan perusahaan pesaing (PRS – C), dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,579 (koefisien beta standar). Hal ini merupakan jawaban untuk hipotesis penelitian ke-3.
- Apabila variabel keterlibatan karyawan (KK) bernilai konstan, maka nilai dari PRS – C akan bertambah sebesar 0,579 untuk setiap peningkatan nilai KK. Dengan demikian persamaan model yang diprediksi adalah:

$$\text{PRS (C)} = 0,579\text{KK}$$

5.5.2.4 Regresi KK – PRS (D)

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan analisis regresi (lihat Lampiran 25) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 5.26 Hasil Regresi KK – PRS (D)

Variabel	Peran Rekan Strategis SDM (PRS – D)		
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
	Beta		
Keterlibatan Karyawan (KK)	0,618	0,618	0,0000
Nilai F = 60,429			0,0000
R = 0,618			

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Berdasarkan hasil dalam tabel di atas, dapat dimaknai bahwa:

- Variabel keterlibatan karyawan (KK) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel peran rekan strategis manajemen SDM untuk dimensi pemahaman manajemen SDM tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan (PRS – D), dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,618 (koefisien beta standar). Hal ini merupakan jawaban untuk hipotesis penelitian ke-4.
- Apabila variabel keterlibatan karyawan (KK) bernilai konstan, maka nilai dari PRS – D akan bertambah sebesar 0,618 untuk setiap peningkatan nilai KK. Dengan demikian persamaan model yang diprediksi adalah:

$$\text{PRS (D)} = 0,618\text{KK}$$

5.5.3 Regresi PRS – KBB

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan analisis regresi (lihat Lampiran 26) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 5.27 Hasil Regresi PRS – KBB

Variabel	Keunggulan Bersaing Berkesinambungan (KBB)		
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
	Beta		
Peran Rekan Strategis SDM (PRS)	0,641	0,639	0,0000
Nilai F = 66,973			0,0000
R = 0,639			

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Berdasarkan hasil dalam tabel di atas, dapat dimaknai bahwa:

- Variabel peran rekan strategis SDM (PRS) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan (KBB) dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,639 (koefisien beta standar).
- Apabila variabel peran rekan strategis SDM (PRS) bernilai konstan, maka nilai dari KBB akan bertambah sebesar 0,641 untuk setiap peningkatan nilai PRS. Dengan demikian persamaan model yang diprediksi adalah:

$$KBB = 0,641PRS$$

5.5.3.1 Regresi PRS (A) – KBB

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan analisis regresi (lihat Lampiran 27) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 5.28 Hasil Regresi PRS (A) – KBB

Variabel	Keunggulan Bersaing Berkesinambungan (KBB)		
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
	Beta		
Peran Rekan Strategis SDM (PRS – A)	0,570	0,570	0,0000
Nilai F = 47,243			0,0000
R = 0,570			

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Berdasarkan hasil dalam tabel di atas, dapat dimaknai bahwa:

- Variabel peran rekan strategis SDM tentang pemahaman manajemen SDM tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing (PRS – A)

berpengaruh secara signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan (KBB) dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,570 (koefisien beta standar). Hal ini merupakan jawaban untuk hipotesis penelitian ke-5.

- Apabila variabel peran rekan strategis SDM tentang pemahaman manajemen SDM tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing (PRS – A) bernilai konstan, maka nilai dari KBB akan bertambah sebesar 0,570 untuk setiap peningkatan nilai PRS (A). Dengan demikian persamaan model yang diprediksi adalah:

$$KBB = 0,570PRS(A)$$

5.5.3.2 Regresi PRS (B) – KBB

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan analisis regresi (lihat Lampiran 28) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 5.29 Hasil Regresi PRS (B) – KBB

Variabel	Keunggulan Bersaing Berkesinambungan (KBB)		
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
	Beta		
Peran Rekan Strategis SDM (PRS – B)	0,544	0,542	0,0000
Nilai F = 40,295			0,0000
R = 0,542			

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Berdasarkan hasil dalam tabel di atas, dapat dimaknai bahwa:

- Variabel peran rekan strategis manajemen SDM tentang pemahaman mengenai konsekuensi ekonomi dari praktek SDM (PRS – B) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan (KBB) dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,542 (koefisien beta standar). Hal ini merupakan jawaban untuk hipotesis penelitian ke-6.
- Apabila variabel peran rekan strategis SDM tentang pemahaman manajemen SDM mengenai konsekuensi ekonomi dari praktek SDM (PRS – B) bernilai

konstan, maka nilai dari KBB akan bertambah sebesar 0,544 untuk setiap peningkatan nilai PRS (B). Dengan demikian persamaan model yang diprediksi adalah:

$$KBB = 0,544PRS(B)$$

5.5.3.3 Regresi PRS (C) – KBB

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan analisis regresi (lihat Lampiran 29) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 5.30 Hasil Regresi PRS (C) – KBB

Variabel	Keunggulan Bersaing Berkesinambungan (KBB)		
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
	Beta		
Peran Rekan Strategis SDM (PRS – C)	0,640	0,640	0,0000
Nilai F = 67,850			0,0000
R = 0,640			

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Berdasarkan hasil dalam tabel di atas, dapat dimaknai bahwa:

- Variabel peran rekan strategis manajemen SDM tentang pemahaman mengenai komparasi praktek SDM dengan perusahaan pesaing (PRS – C) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan (KBB) dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,640 (koefisien beta standar). Hal ini merupakan jawaban untuk hipotesis penelitian ke-7.
- Apabila variabel peran rekan strategis SDM tentang pemahaman manajemen SDM mengenai komparasi praktek SDM dengan perusahaan pesaing (PRS – C) bernilai konstan, maka nilai dari KBB akan bertambah sebesar 0,640 untuk setiap peningkatan nilai PRS (C). Dengan demikian persamaan model yang diprediksi adalah:

$$KBB = 0,640PRS(C)$$

5.5.3.4 Regresi PRS (D) – KBB

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan analisis regresi (lihat Lampiran 30) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 5.31 Hasil Regresi PRS (D) – KBB

Variabel	Keunggulan Bersaing Berkesinambungan (KBB)		
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
	Beta		
Peran Rekan Strategis SDM (PRS – D)	0,620	0,620	0,0000
Nilai F = 61,075			0,0000
R = 0,620			

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Berdasarkan hasil dalam tabel di atas, dapat dimaknai bahwa:

- Variabel peran rekan strategis manajemen SDM tentang pemahaman manajemen SDM tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan (PRS – D) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan (KBB) dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,620 (koefisien beta standar). Hal ini merupakan jawaban untuk hipotesis penelitian ke-8.
- Apabila variabel peran rekan strategis SDM tentang pemahaman manajemen SDM tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan (PRS – D) bernilai konstan, maka nilai dari KBB akan bertambah sebesar 0,620 untuk setiap peningkatan nilai PRS (D). Dengan demikian persamaan model yang diprediksi adalah:

$$KBB = 0,620PRS(D)$$

5.5.4 Regresi KK – KBB

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan analisis regresi (lihat Lampiran 31) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 5.32 Hasil Regresi KK – KBB

Variabel	Keunggulan Bersaing Berkesinambungan (KBB)		
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
	Beta		
Keterlibatan Karyawn (KK)	0,628	0,628	0,0000
Nilai F = 63,852			0,0000
R = 0,628			

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS (2010)

Berdasarkan hasil dalam tabel di atas, dapat dimaknai bahwa:

- Variabel keterlibatan karyawan (KK) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan (KBB) dengan kekuatan pengaruhnya adalah sebesar 0,628 (koefisien beta standar). Hal ini merupakan jawaban untuk hipotesis penelitian ke-9.
- Apabila variabel keterlibatan karyawan (KK) bernilai konstan, maka nilai dari KBB akan bertambah sebesar 0,628 untuk setiap peningkatan nilai KK. Dengan demikian persamaan model yang diprediksi adalah:

$$KBB = 0,628KK$$

5.5.5 Analisis Nilai Korelasi Antar Variabel Penelitian

Untuk menjawab rumusan penelitian kedelapan pada bab 1, yaitu bagaimana perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing berkesinambungan, peneliti memaparkan data nilai beta dari setiap korelasi variabel penelitian ke dalam Tabel. 5.33.

Tabel. 5.33 Kekuatan Korelasi Antar Variabel

		Nilai Beta				
VARIABEL		KK	PRS(A)	PRS(B)	PRS(C)	PRS(D)
Nilai Beta	KK		0,580	0,586	0,579	0,618
	KBB	0,628	0,570	0,544	0,640	0,620
Hasil Perkalian			0,3306	0,318784	0,37056	0,38316

Sumber: Diproses oleh peneliti berdasarkan hasil analisis regresi multipel

Dari hasil perhitungan nilai beta dari setiap korelasi antar variabel seperti tercantum dalam tabel di atas, tampak nilai korelasi variabel keterlibatan karyawan dengan variabel peran rekan strategis manajemen SDM yang memahami bahwa manajemen SDM dapat memahami peran dari fungsinya dalam membangun kapabilitas perusahaan di masa depan dan korelasi variabel peran rekan strategis manajemen SDM yang memahami peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan perusahaan dengan keunggulan bersaing berkesinambungan adalah 0,383, lebih tinggi bila dibandingkan dengan nilai korelasi perkalian antar variabel lainnya. Dari nilai sinergi korelasi ini, manajemen SDM yang mampu memahami peran dari fungsinya dalam membangun kapabilitas perusahaan melalui pengelolaan sumberdaya manusia perusahaan untuk saat ini dan untuk kelangsungan masa depan perusahaan, merupakan dimensi yang sangat berpengaruh besar dalam mencapai keunggulan bersaing berkesinambungan bagi perusahaan.

Pemahaman manajemen SDM untuk melakukan komparasi dengan manajemen SDM yang diterapkan oleh perusahaan pesaing, merupakan dimensi kedua yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan. Komparasi (*benchmark*) sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk mendapatkan berbagai data mengenai aspek dari sistem manajemen SDM yang diterapkan oleh perusahaan pesaing. Hasil analisis yang diperoleh dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengevaluasi sistem manajemen SDM yang diterapkan di perusahaan. Dengan demikian manajemen SDM dapat terus meneukan, mengembangkan, serta menerapkan cara dan strategi yang efektif dan efisien dalam menjalankan fungsi dan peran rekan strategisnya bagi perusahaan yang kompetitif.

Setelah kedua dimensi di atas, kemampuan manajemen SDM dalam memahami nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing, dan kemampuan untuk memahami konsekuensi ekonomi dari setiap praktek SDM yang diterapkan untuk karyawan, menjadi dimensi ke-3 dan ke-4 bagi peran rekan strategis manajemen SDM yang berpengaruh terhadap pencapaian keunggulan bersaing berkesinambungan.

Dari uraian di atas, dapat ditarik suatu gambaran bahwa untuk

menjalankan strategi manajemen SDM yang selaras dengan strategi bisnis perusahaan, para eksekutif SDM selayaknya fokus dan menekankan pentingnya suatu pemahaman atas perannya yang mampu membangun kapabilitas perusahaan dalam menghadapi tantangan pertumbuhan bisnis di masa depan. Peran rekan strategis lainnya tetap direncanakan dan diterapkan secara paralel, sehingga tercipta suatu sinergi peran yang besar dan memberi nilai tambah bagi keberhasilan manajemen SDM menjadi peran rekan strategis bagi unit bisnis perusahaan.

5.6 Rangkuman Pembahasan

Persaingan perusahaan menuntut kontribusi seluruh unit bisnis menjadi aset penting di dalam strategi pertumbuhan bisnis, salah satunya adalah aset sumberdaya manusia. Untuk mengidentifikasi nilai dari sumberdaya manusia terhadap perusahaan, peran yang tepat dari fungsi manajemen SDM menjadi sangat penting dalam pengelolaan sumberdaya manusia dalam mencapai keunggulan bersaing. Dengan demikian tujuan akhir dari manajemen SDM adalah penciptaan nilai perusahaan melalui fungsi sumberdaya manusia yang berdampak pada penurunan biaya atau peningkatan pendapatan perusahaan. Agar mampu menciptakan perusahaan yang kompetitif, manajemen SDM dituntut untuk menciptakan agenda manajemen SDM yang dilakukan secara fokus dan spesifik.

Terkait dengan peran manajemen SDM di dalam keunggulan bersaing perusahaan, fokus manajemen SDM adalah pada karakteristik sumberdaya manusia yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing. Termasuk di dalamnya adalah keterlibatan karyawan dan karakteristik lainnya seperti pengetahuan, pengalaman, keterampilan, serta hubungan internal dan eksternal perusahaan. Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang besar terhadap peran rekan strategis manajemen SDM yang memahami pentingnya sinergi dari sumberdaya dan pengembangan kapabilitas perusahaan melalui peran dari fungsi manajemen SDM. Untuk keberhasilan proses sinergi, ada peran pemimpin yang dapat mendukung penciptaan keterlibatan karyawan yang tinggi.

Penelitian ini memberikan suatu gambaran adanya keterkaitan antara faktor hubungan atasan-bawahan dengan tingkat keterlibatan karyawan. Persepsi

karyawan adalah sangat tinggi terhadap pernyataan “Di tempat kerja, saya merasa pendapat saya dipertimbangkan”, namun sebaliknya rendah terhadap pernyataan “Dalam tujuh hari terakhir, saya memperoleh penghargaan atau pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik”. Artinya, karyawan pada tingkat manajerial berpandangan bahwa opini atau usulan mereka menjadi penting sebagai kontribusi terhadap unit bisnisnya, namun tidak diikuti dengan komunikasi yang efektif dari atasan dalam memberikan apresiasi, pujian atau penghargaan atas hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan. Karyawan yang merasa memiliki nilai dan dibutuhkan oleh atasan, akan merasakan bahwa mereka telah memberikan *return on investment* dari usaha dan energi yang didedikasikan bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan. Diharapkan, dengan memiliki karyawan yang termotivasi dan benar-benar terlibat dengan tempat kerja/perusahaan, serta didukung kepemimpinan yang konsisten, akan menjadi suatu kekuatan yang besar bagi persaingan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Dengan demikian perlu diyakini bagi seluruh manajer lini untuk memahami pentingnya peran mereka sebagai pemimpindi di dalam strategi bisnis perusahaan, dalam rangka memenangkan posisi perusahaan di pasar industri.

Peran rekan strategis manajemen SDM telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan. Cara yang efektif bagi manajemen SDM dalam membuat dan mengeksekusi strateginya dalam bentuk peran rekan strategis, menjadi prioritas yang utama seiring dengan harapan karyawan terhadap penerapan praktek SDM di perusahaan. Harapannya adalah manajemen SDM memahami peran dari fungsi mereka dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk visi di masa depan. Kapabilitas yang dimaksud adalah kemampuan atau kebutuhan perusahaan untuk saling bersinergi di dalam menerjemahkan strategi perencanaan kerja ke dalam bentuk praktis untuk masa waktu yang panjang. Dengan terciptanya kapabilitas atau kompetensi utama perusahaan, maka kapabilitas ini dapat digunakan untuk menghasilkan bisnis baru. Di sini, peran rekan strategis dituntut untuk dapat mengidentifikasi dan meningkatkan kapabilitas perusahaan, dalam mengimplementasikan strategi serta untuk

menghasilkan produk baru. Dengan demikian, tidak mudah bagi eksekutif manajemen SDM menjalankan perannya sebagai rekan strategis. Mereka membutuhkan syarat dasar menjadi rekan strategis. Manajemen SDM harus berpartisipasi dalam proses perencanaan bisnis, memahami masalah bisnis, berpartisipasi di dalam *task forces* bisnis, memahami program manajemen karyawan, serta memberikan dukungan terhadap inisiatif-inisiatif yang dilakukan unit bisnis.

Dengan demikian implikasi penting dari kerangka kerja berbasis sumberdaya ini adalah pada fungsi SDM yang memahami bagaimana cara untuk mencapai dan mempertahankan secara efektif peran rekan strategis manajemen SDM bagi perusahaan, dalam rangka mengelola sumberdaya manusia. Dari hasil penelitian menunjukkan keterlibatan karyawan merupakan kunci terbentuknya kapabilitas perusahaan dalam melakukan perencanaan strategi sumberdaya manusia yang selaras dengan perencanaan strategi bisnis. Tingginya keterlibatan karyawan berpengaruh secara signifikan dengan bagaimana karyawan memandang manajemen SDM memiliki pemahaman yang signifikan dengan empat dimensi pemahaman dari peran rekan strategis manajemen SDM. Artinya karyawan yang *engaged* menyadari konteks peran strategi yang diterapkan manajemen SDM sebagai kontributor yang mendorong terciptanya keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan. Pemahaman peran terbesar yang dipandang secara signifikan oleh karyawan adalah peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan, dalam hal ini adalah kapabilitas karyawan yang *engaged* dengan tempat kerja/perusahaan. Pengelolaan terhadap sumberdaya manusia yang berpotensi menjadi keunggulan bersaing, yaitu karyawan yang *engaged* terhadap tempat kerja/perusahaan, bisa menjadi bagian dari kombinasi sumberdaya-sumberdaya yang menjadi kekuatan dan kapabilitas perusahaan dalam merealisasikan potensi keunggulan bersaing secara maksimal. Dari sudut konsep pemasaran internal, manajemen SDM telah berupaya menciptakan suatu kebijakan dan prosedur atau praktek SDM yang saling bersinergi dengan manajemen dari fungsi perusahaan lainnya, dalam rangka penciptaan nilai dan kapabilitas sumberdaya manusia yang signifikan sebagai penggerak dalam meraih kesuksesan perusahaan dalam persaingan industri.

5.7 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka pada bagian ini disajikan beberapa hal yang dapat dijadikan pegangan bagi oleh eksekutif atau pelaku manajemen SDM perusahaan.

Pertama, sebagai pengelola sumberdaya manusia yang merupakan aset perusahaan, para eksekutif manajemen SDM selayaknya dapat mendefinisikan kerangka kerja secara sistematis untuk menjalankan peran dari fungsinya sebagai peran rekan strategi manajer lini dari divisi/departemen unit bisnis di dalam perusahaan. Perlu diperhatikan dengan benar bagaimana menyusun dan melaksanakan peran rekan strategis dalam rangka membantu para manajer lini dalam mengeksekusi strategi unit bisnis yang selaras dengan strategis bisnis perusahaan secara global.

Kedua, untuk membentuk keterlibatan karyawan yang tinggi terhadap tempat kerja/perusahaan, eksekutif manajemen SDM dapat melakukan suatu program SDM untuk meraih tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi. Alternatifnya adalah menyusun program manajemen kepemimpinan yang efektif, program pengembangan pembinaan (*coaching*) kinerja karyawan, sebagai *soft skill* pimpinan dalam rangka peningkatan kualitas hubungan kerja dengan bawahan.

Ketiga, dengan adanya model yang diterapkan dalam penelitian ini, maka pihak manajemen dapat memperkirakan keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan yang dapat diperoleh di masa depan, ditinjau dari perspektif peran dan fungsi manajemen SDM.

Keempat, model regresi multipel dapat digunakan sebagai alat analisis yang akurat untuk mendukung suatu pengambilan keputusan manajerial, karena memiliki beberapa keuntungan yang sangat bermanfaat, yaitu:

- a. Dapat membantu pihak manajemen untuk menentukan keterkaitan suatu fakta dan beberapa asumsi yang diperkirakan memiliki hubungan keterkaitan yang erat.
- b. Hasil prediksi yang dihasilkan cukup meyakinkan bagi pengambil keputusan karena dapat dibuktikan berdasarkan hubungan saling keterkaitan antara fakta dan asumsi.

- c. Pihak manajemen akan memiliki kepercayaan yang cukup kuat dengan keputusan yang akan dibuat, berdasarkan hasil kuantitatif dari model regresi yang dihasilkan



BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Di dalam bab terakhir ini, peneliti memaparkan kesimpulan dari hasil temuan penelitian serta saran bagi implikasi bagi praktisi, teori dan penelitian selanjutnya, berdasarkan kesimpulan penelitian.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan analisis penelitian yang diuraikan dalam bab 5, maka dapat ditarik suatu kesimpulan yang menjawab perumusan masalah dalam bab 1, yaitu:

1. Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing.
2. Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang konsekuensi ekonomi dari praktek SDM untuk karyawan.
3. Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang komparasi dengan manajemen SDM perusahaan pesaing (*benchmark*).
4. Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap pemahaman manajemen SDM tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan.
5. Persepsi karyawan terhadap peran rekan strategis manajemen SDM, tentang nilai dan peran karyawan di dalam keunggulan bersaing, berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
6. Persepsi karyawan terhadap peran rekan strategis manajemen SDM, tentang konsekuensi ekonomi dari praktek SDM, berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
7. Persepsi karyawan terhadap peran rekan strategis manajemen SDM, tentang

komparasi dengan manajemen SDM perusahaan pesaing (*benchmark*), berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.

8. Persepsi karyawan terhadap peran rekan strategis manajemen SDM, tentang peran dari fungsi SDM dalam membangun kapabilitas perusahaan untuk masa depan, berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
9. Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja/perusahaan berpengaruh secara signifikan dengan persepsi karyawan terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.
10. Pemahaman manajemen SDM tentang fungsi dari peran rekan strategis manajemen yang mampu mengembangkan kapabilitas perusahaan untuk masa depan, merupakan prioritas utama yang penting bagi perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkesinambungan.
11. Pemasaran internal, dalam hal ini adalah keterlibatan karyawan dan peran rekan strategis manajemen SDM, merupakan pendorongan tercapainya keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.

6.2 Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah:

- a. Unit analisis yang dijadikan dalam penelitian ini, yaitu sepuluh perusahaan di Jakarta dengan bidang industri yang berbeda, merepresentasikan gambaran pemasaran internal terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan secara umum. Sehingga hasilnya belum merepresentasikan gambaran secara spesifik dari aplikasi pemasaran internal terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan bagi masing-masing bidang industri perusahaan.
- b. Dalam penelitian ini, peran rekan strategis diukur melalui persepsi responden. Sehingga hanya terbatas pada pengetahuan dan pendapat pribadi responden tentang dimensi-dimensi dari peran manajemen SDM dalam menjalankan fungsi SDM, khususnya peran rekan strategis manajemen SDM. Sehingga hasil persepsi ini belum merepresentasikan gambaran faktual dari peran rekan strategis yang diterapkan di perusahaan.

- c. Keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan juga diukur melalui persepsi responden, yang merupakan karyawan pada tingkat manajerial. Sehingga hanya terbatas pada pengetahuan dan pendapat pribadi responden mengenai keunggulan-keunggulan yang dimaknai sebagai keunggulan bersaing berkesinambungan. Sehingga hasil persepsi ini juga belum kuat merepresentasikan gambaran faktual dari keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan.

6.3 Saran

Disebabkan penelitian ini menggunakan bidang industri secara umum, peneliti menyarankan untuk memilih bidang industri yang spesifik untuk pengukuran lebih lanjut dari implementasi hasil penelitian ini. Sehingga penelitian lanjutan dapat memberikan gambaran lebih spesifik.

Selanjutnya, peneliti juga menyarankan untuk menggunakan data faktual untuk peran rekan strategis yang diterapkan oleh manajemen SDM dalam mengelola sumberdaya manusia sebagai aset penting bagi perusahaan, dengan tetap konsistensi menggunakan tata arahan yang sesuai dengan teori implikasi peran rekan strategis manajemen SDM terhadap keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan. Dengan demikian, dimensi dari teori VRIO juga dilihat melalui data yang dimiliki perusahaan secara faktual. Sehingga penelitian lanjutan dari penelitian ini dapat memberikan data yang faktual melebihi data yang berdasarkan persepsi responden.

Terkait dengan faktor yang berkontribusi pada pembentukan keterlibatan karyawan dalam penelitian ini, peneliti merasa perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan keterlibatan karyawan. Dari penelitian lanjutan ini, diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih lanjut adanya faktor dari karakteristik pemimpin, selain kondisi-kondisi di dalam lingkungan perusahaan, dan faktor karakteristik pekerjaan, yang secara aktif menimbulkan perasaan terlibat di dalam diri karyawan.

Untuk mendapatkan gambaran lebih luas terkait dengan tiga variabel penelitian ini, peneliti menyarankan untuk juga menjangkau karyawan pada kategori

pekerjaan non-manajerial. Sehingga mendapatkan analisis lebih dalam dan menyeluruh dari perbedaan kategori pekerjaan manajerial dan non-manajerial.



DAFTAR REFERENSI

- Anonim. (2008). How to generate and maintain employee engagement – the crucial role of internal communications, training and recruitment. *Human Resource Management International Digest*; 3 (16), 5-7.
- Barney, J.B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Barney, J.B., & Clark, D.N. (2006). *Resource-based theory – Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Barney, J.B., & Wright, P.M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS): Working paper series*. 97, 09.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). This moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2009). *Pertama, langgar semua aturan: hal-hal yang dilakukan secara berbeda oleh para manajer terbaik dunia*. (Th. Dewi Wulansari, Penerjemah.). Jakarta: Azkia Publisher.
- Collins, C.J., & Clark, K.D. (2003). Strategic human resources practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resources practices in creating organizational competitive advantage. *The Academy of Management Journal*; 46 (6), 740-751.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design – Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Dessler, G., & Huat, T. C. (2009). *Human resource management – An asian perspective*. (2nd ed.). Singapore: Prentice Hall.
- Devi, V.Rama. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*; 2 (17), 3 – 4.
- Goodge, P. (2005). Ready for HR partnering? – The shape of things to come. *Human Resource Management International Digest*; 13 (4), 32.
- Gubman, E. (2004). From engagement to passion for work: The search for the missing person. *HR. Human Resource Planning*; 27 (3), 42.

- Hooley, G., Piercy, N.F., and Nicoulaud, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning*. (4th ed.). Prentice Hall.
- Hair Jr, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. (7th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future – Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Harvard Business School Press.
- Jou, J.Y.H., Chou, C.K., Fu, F.L. (2008). Development of an instrument to measure internal marketing concept. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 13 (3), 66-79.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*; 10, (1), 111.
- Lovelock, C.H., & Wirtz, Jochen. (2007). *Services Marketing – People, Technology, Strategy*. (6th ed.). Pearson International Edition
- Luoma, M. (2000). Developing people for business success: capability-driven HRD in practice. *Management Decision*; 38,3, 145.
- Malhotra, N.K. (2007), *Marketing research, An applied orientation*. (5th ed.). New Jersey: Pearson Education , Inc.
- Konrad, A.M. (2006). Engaging employees through high-involvement work practices. *Ivey Business Journal*; 1- 5.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. (13th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2009). *Marketing management*. (13th ed.). Pearson.
- Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37, 1177.
- Seijts, G.H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most of, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*; 1-5.
- Thompson Jr, A.A., Strickland III, A.J., and Gamble, J.E. (2010) *Crafting and executing strategy, The quest for competitive advantage – Concepts and cases*. (17th ed.) McGraw-Hill.
- Trahant, Bill. (2009). Driving better performance through continuous employee engagement. *The Public Manager; Spring*, 54-59.

Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2006). *Strategic management and business policy*. (10th ed.) New Jersey: Pearson Education, Inc.

Wielemaker, M., & Flint, D. (2005). Why does HRM need to be strategic? A consideration of attempts to link human resources & strategy. *The Business Review, Cambridge; Summer; 3,2*, 259-264.

Ulrich, D., (1997). *Human resources champions – The next agenda for adding value and delivering results*. USA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School.





Bapak/Ibu responden yang saya hormati,

Sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian program magister manajemen fakultas ekonomi MMUI – Jakarta, saya sedang menyiapkan tesis dengan tema **”Peran rekan stratejik (*strategic partner*) manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) perusahaan, ditinjau dari perspektif karyawan.”**

Untuk mendukung penyelesaian tesis tersebut, saya mengharapkan partisipasi Saudara dalam penelitian ini dengan kesediaan mengisi kuesioner yang berisi pernyataan yang berkenaan dengan strategi manajemen SDM, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Besar harapan Saya melalui partisipasi dan kesediaan Saudara, akan dapat dipahami pentingnya peran rekan stratejik di dalam manajemen SDM bagi keunggulan bersaing berkesinambungan perusahaan.

Saya menjamin bahwa semua data dan respon Saudara adalah bersifat rahasia dan hanya digunakan sebagai informasi yang diidentifikasi untuk keperluan tesis. Pengisian kuesioner ini membutuhkan waktu sekitar 5-7 menit.

Terimakasih saya ucapkan atas partisipasi dan kesediaan Saudara dalam meluangkan waktu untuk merespon semua pernyataan di dalam kuesioner ini dan memberikannya kembali kepada saya. Semoga jerih payah Saudara dapat menjadi pendukung dalam pengembangan ilmu pengetahuan di Indonesia untuk masa datang.

Salam hormat,

Vera Rusdy

Mahasiswi Program *Magister Management*
Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

.....

PETUNJUK: Isilah pilihan yang sesuai dengan diri Saudara dengan memberikan tanda **✓** atau **x**

1. **Jenis kelamin:** Pria Wanita

2. **Usia:**

<input type="checkbox"/> 26 – 30	<input type="checkbox"/> 31 – 35	<input type="checkbox"/> 36 – 40
<input type="checkbox"/> 41 – 45	<input type="checkbox"/> 46 – 50	<input type="checkbox"/> > 51

3. **Latarbelakang pendidikan:**

<input type="checkbox"/> SMA atau sederajat	<input type="checkbox"/> D1 – D3	<input type="checkbox"/> Sarjana (S1)
<input type="checkbox"/> Master (S2)	<input type="checkbox"/> Doktoral (S3)	

4. **Nama jabatan Saudara saat ini (sebutkan):** _____

Lampiran 1: Kuesioner penelitian (lanjutan)



5. **Divisi / Departemen tempat Saudara bekerja saat ini:**
- Keuangan Operasional Pemasaran Penjualan
 Logistik Procurement Tek.Informasi Lainnya
6. **Masa waktu kerja Saudara di perusahaan saat ini:**
- < 2 tahun 2 – 6 tahun 7 – 11 tahun
 12 – 16 tahun > 16 tahun
7. **Sektor industri perusahaan:**
- Perusahaan Jasa Media / PR / Periklanan Consumer Goods
 Energi dan Minyak Perbankan / Asuransi Manufacturing
 Telekomunikasi Teknologi Informasi Lainnya, (sebutkan)
 Kesehatan / Farmasi Otomotif _____

PETUNJUK: Isilah pilihan yang sesuai dengan **persepsi Saudara** dengan memberikan tanda \checkmark atau \times sesuai dengan keterangan di bawah.

KETERANGAN:

- 1 = Sangat Tidak Setuju 4 = Cenderung Setuju
 2 = Tidak Setuju 5 = Setuju
 3 = Cenderung Tidak Setuju 6 = Sangat Setuju

Kuesioner I : Persepsi Saudara terhadap “tempat kerja” dimana Saudara bekerja

		1	2	3	4	5	6
1.	Saya mengerti apa yang diharapkan oleh perusahaan dari saya di tempat kerja.						
2.	Saya mempunyai materi, fasilitas, dan sarana yang saya perlukan untuk melakukan pekerjaan saya dengan benar.						
3.	Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan keahlian terbaik saya setiap hari.						
4.	Dalam tujuh hari terakhir, saya memperoleh penghargaan atau pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik.						
5.	Atasan saya atau sesama karyawan tampaknya menghargai saya sebagai pribadi.						
6.	Ada seseorang di tempat kerja yang mendorong perkembangan saya.						
7.	Di tempat kerja, saya merasa pendapat saya dipertimbangkan.						
8.	Misi/tujuan perusahaan membuat saya merasa bahwa pekerjaan saya penting.						
9.	Rekan kerja saya bertekad untuk melakukan pekerjaannya dengan mutu yang tinggi.						
10.	Saya mempunyai sahabat erat di tempat saya bekerja.						
11.	Dalam enam bulan terakhir, seseorang di tempat kerja telah berbicara kepada saya tentang kemajuan pekerjaan saya.						
12.	Pada tahun terakhir ini, saya memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang di tempat kerja.						
13.	Saya puas dengan perusahaan saya sebagai tempat bekerja.						



PETUNJUK: Isilah pilihan yang sesuai dengan **persepsi Saudara** dengan memberikan tanda \checkmark atau \times sesuai dengan keterangan di bawah.

KETERANGAN:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Cenderung Tidak Setuju

4 = Cenderung Setuju

5 = Setuju

6 = Sangat Setuju

Kuesioner II : Persepsi Saudara terhadap "manajemen SDM" perusahaan Saudara bekerja

		1	2	3	4	5	6
1.	Manajemen SDM memahami faktor dasar perusahaan yang membedakannya dengan perusahaan pesaing (misalnya faktor efisiensi produk, inovasi, atau pelayanan konsumen).						
2.	Manajemen SDM memahami divisi/departemen mana dalam rantai nilai (<i>value chain</i>) perusahaan yang memberikan kontribusi terbesar bagi perusahaan dan menjadi faktor yang membedakannya dari perusahaan pesaing.						
3.	Manajemen SDM memahami karyawan atau kelompok karyawan mana yang memberikan potensi terbesar bagi perusahaan untuk membedakan perusahaan dari perusahaan pesaing.						
4.	Manajemen SDM memahami siapa yang menjadi konsumen internal dari departemen SDM dan memahami seberapa jauh kontribusi mereka bagi perusahaan.						
5.	Kebijakan dan prosedur manajemen SDM memudahkan karyawan untuk berhasil dalam bekerja.						
6.	Manajemen SDM memahami bentuk/jenis pelayanan SDM yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.						
7.	Manajemen SDM memahami bahwa bentuk/jenis pelayanan SDM yang dilakukan tersebut (pada no.6) dapat menurunkan biaya atau dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.						
8.	Manajemen SDM memahami bentuk/jenis pelayanan SDM tersebut dapat diefisiensikan dengan menggunakan vendor/pihak luar (<i>outsourcing</i>).						
9.	Manajemen SDM memahami bahwa pelayanan SDM yang menggunakan <i>outsourcing</i> dapat dilakukan sendiri oleh departemen SDM agar lebih efisien.						
10.	Manajemen SDM memahami konsekuensi ekonomi dari setiap fungsi SDM yang mereka terapkan.						
11.	Manajemen SDM memahami <i>skill</i> karyawan perusahaan (terutama pada pekerjaan inti) dibandingkan dengan karyawan perusahaan pesaing.						
12.	Manajemen SDM memahami tingkat <i>commitment</i> karyawan dibandingkan dengan karyawan perusahaan pesaing.						
13.	Manajemen SDM memahami apa yang dilakukan oleh fungsi SDM dari perusahaan pesaing dalam hubungan kerjanya dengan manajer lini (<i>line managers</i>).						
14.	Manajemen SDM memahami aspek unik perusahaan (seperti sejarah, kepemimpinan, budaya, dll) sebagai faktor untuk mengembangkan dan/atau mempertahankan <i>skill</i> dan <i>commitment</i> karyawan yang tinggi.						
15.	Manajemen SDM memahami fungsi SDM yang perlu dikembangkan atau dipertahankan untuk mengeksplorasi aspek unik perusahaan yang tercantum di no.14.						

Lampiran 1: Kuesioner penelitian (lanjutan)



PETUNJUK: Isilah pilihan yang sesuai dengan persepsi Saudara dengan memberikan tanda \checkmark atau \times sesuai dengan keterangan di bawah.

KETERANGAN:

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 1 = Sangat Tidak Setuju | 4 = Cenderung Setuju |
| 2 = Tidak Setuju | 5 = Setuju |
| 3 = Cenderung Tidak Setuju | 6 = Sangat Setuju |

		1	2	3	4	5	6
16.	Dengan adanya sejarah dan budaya perusahaan yang unik, manajemen SDM memahami keunikan fungsi SDM dan mampu menerapkannya secara lebih efisien dan efektif dibandingkan perusahaan pesaing.						
17.	Manajemen SDM memahami kompetensi utama (<i>core competency</i>) perusahaan atau kompetensi utama yang akan dikembangkan untuk masa 5-10 tahun ke depan.						
18.	Manajemen SDM memahami apa yang menjadi lahan persaingan dalam masa 5-10 tahun ke depan dari sisi pasar produk dan pasar tenaga kerja perusahaan.						
19.	Manajemen SDM memahami sumberdaya manusia seperti apa yang dibutuhkan perusahaan agar dapat berhasil dalam persaingan di masa 5 tahun ke depan atau 10 tahun ke depan.						
20.	Manajemen SDM memahami tipe praktek SDM (<i>HR practices</i>) seperti apa yang dibutuhkan perusahaan saat ini dan untuk membangun perusahaan di masa mendatang.						

Kuesioner III : Persepsi Saudara terhadap “perusahaan” dimana Saudara bekerja

		1	2	3	4	5	6
1.	Sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan tempat saya bekerja, mampu merespon tekanan (<i>threats</i>) atau peluang (<i>opportunities</i>) dari lingkungan.						
2.	Sumberdaya yang saat ini dimiliki oleh perusahaan, hanya dimiliki oleh sedikit perusahaan pesaing.						
3.	Perusahaan harus mengeluarkan biaya yang besar bahkan harus menghadapi kerugian biaya, untuk memiliki atau mengembangkan satu sumberdaya yang bisa menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan.						
4.	Kebijakan dan prosedur perusahaan dirancang sedemikian rupa agar dapat mendukung usaha perusahaan untuk mengeksplorasi sumberdaya yang bernilai (<i>value</i>), jarang dimiliki oleh perusahaan lain (<i>rare</i>), dan membutuhkan biaya besar (<i>costly</i>) apabila ditiru oleh perusahaan lain.						

**TERIMA KASIH
UNTUK PARTISIPASI ANDA**

Lampiran 2: Hasil pra-uji validitas dan reliabilitas variabel KK

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.763
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	330.123
	Df	78
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.830	52.535	52.535

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
I.1	.533
I.2	.737
I.3	.654
I.4	.646
I.5	.857
I.6	.773
I.7	.706
I.8	.623
I.9	.814
I.10	.621
I.11	.776
I.12	.840
I.13	.763

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	13

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

Lampiran 3: Hasil pra-uji validitas dan reliabilitas variabel PRS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	709.472
	df	190
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.541	62.704	62.704

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
II.1	.769
II.2	.735
II.3	.875
II.4	.789
II.5	.071
II.6	.807
II.7	.782
II.8	.798
II.9	.723
II.10	.883
II.11	.830
II.12	.898
II.13	.813
II.14	.770
II.15	.743
II.16	.634
II.17	.869
II.18	.865
II.19	.891
II.20	.902

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	20

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

Lampiran 4: Hasil pra-uji validitas dan reliabilitas variabel KBB

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.553
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	31.481
	df	6
	Sig.	.000

Component Matrix(a)

	Component
	1
III.1	.831
III.2	.758
III.3	.595
III.4	.733

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.157	53.921	53.921

Extraction Method: Principal Component Analysis.

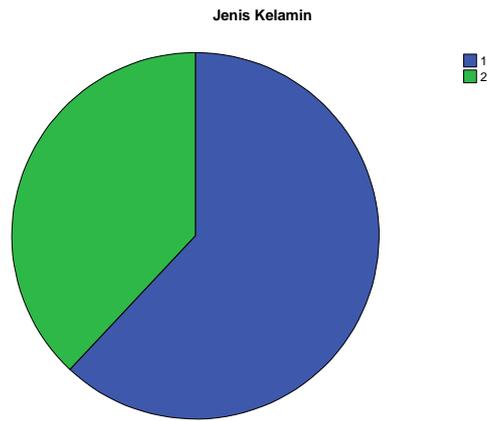
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	4

Lampiran 5: Profil responden penelitian

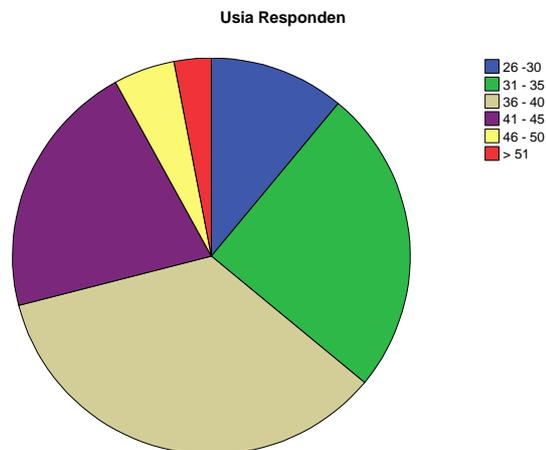
Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	62	62.0	62.0	62.0
	2	38	38.0	38.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26 -30	11	11.0	11.0	11.0
	31 - 35	25	25.0	25.0	36.0
	36 - 40	35	35.0	35.0	71.0
	41 - 45	21	21.0	21.0	92.0
	46 - 50	5	5.0	5.0	97.0
	> 51	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

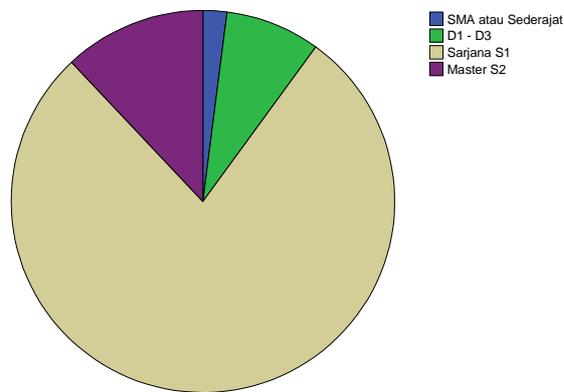


Lampiran 5: Profil responden penelitian (lanjutan)

Latarbelakang Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA atau Sederajat	2	2.0	2.0	2.0
	D1 - D3	8	8.0	8.0	10.0
	Sarjana S1	78	78.0	78.0	88.0
	Master S2	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

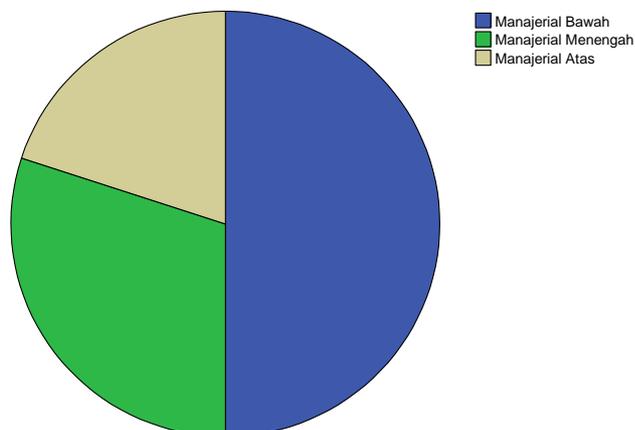
Latarbelakang Pendidikan



Kategori Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manajerial Bawah	50	50.0	50.0	50.0
	Manajerial Menengah	30	30.0	30.0	80.0
	Manajerial Atas	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Kategori Pekerjaan

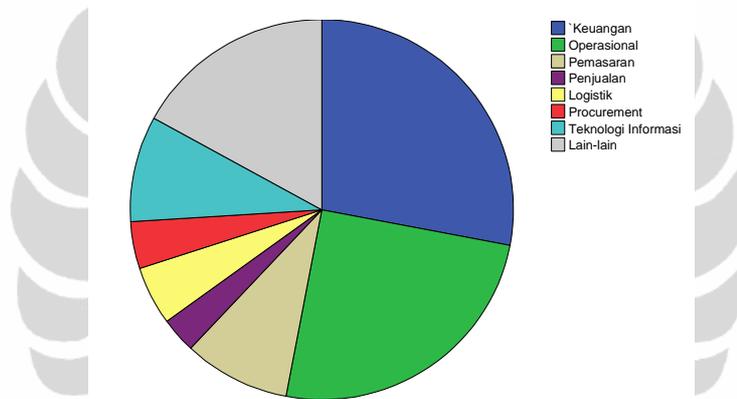


Lampiran 5: Profil responden penelitian (lanjutan)

Divisi/Departemen Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Keuangan	28	28.0	28.0	28.0
	Operasional	25	25.0	25.0	53.0
	Pemasaran	9	9.0	9.0	62.0
	Penjualan	3	3.0	3.0	65.0
	Logistik	5	5.0	5.0	70.0
	Procurement	4	4.0	4.0	74.0
	Teknologi Informasi	9	9.0	9.0	83.0
	Lain-lain	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

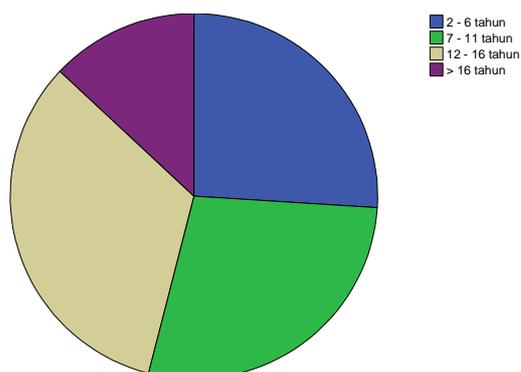
Divisi/Departemen Kerja



Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 - 6 tahun	26	26.0	26.0	26.0
	7 - 11 tahun	28	28.0	28.0	54.0
	12 - 16 tahun	33	33.0	33.0	87.0
	> 16 tahun	13	13.0	13.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Masa Kerja

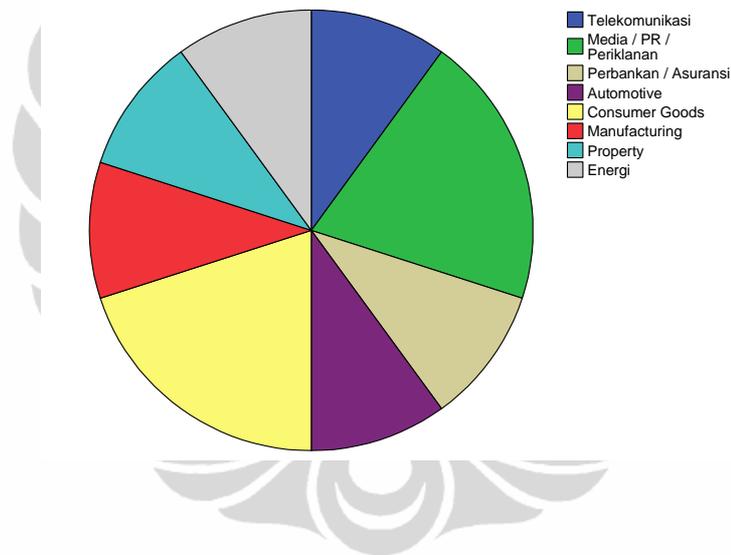


Lampiran 5: Profil responden penelitian (lanjutan)

Sektor Industri Perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Telekomunikasi	10	10.0	10.0	10.0
	Media / PR / Periklanan	20	20.0	20.0	30.0
	Perbankan / Asuransi	10	10.0	10.0	40.0
	Automotive	10	10.0	10.0	50.0
	Consumer Goods	20	20.0	20.0	70.0
	Manufacturing	10	10.0	10.0	80.0
	Property	10	10.0	10.0	90.0
	Energi	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sektor Industri Perusahaan



Lampiran 6: Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel KK

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	648.704
	df	78
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.394	49.185	49.185	6.394	49.185	49.185
2	1.282	9.862	59.047			
3	.932	7.170	66.217			
4	.752	5.785	72.002			
5	.681	5.242	77.245			
6	.565	4.343	81.587			
7	.486	3.742	85.329			
8	.429	3.299	88.629			
9	.356	2.742	91.371			
10	.319	2.453	93.824			
11	.300	2.310	96.133			
12	.255	1.960	98.094			
13	.248	1.906	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Lampiran 6: Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel KK (lanjutan)

Component Matrix(a)

	Component
	1
I.1	.692
I.2	.665
I.3	.756
I.4	.522
I.5	.732
I.6	.754
I.7	.806
I.8	.758
I.9	.586
I.10	.571
I.11	.669
I.12	.765
I.13	.774

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
I.1	.108
I.2	.104
I.3	.118
I.4	.082
I.5	.114
I.6	.118
I.7	.126
I.8	.119
I.9	.092
I.10	.089
I.11	.105
I.12	.120
I.13	.121

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Component Scores.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	13

Lampiran 7: Statistik deskriptif variabel KK

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
I.1	100	4.0	2.0	6.0	4.930	.0924	.9239	.854
I.2	100	4	2	6	4.69	.098	.982	.964
I.3	100	4	2	6	4.72	.088	.877	.769
I.4	100	5	1	6	3.60	.130	1.303	1.697
I.5	100	4	2	6	4.57	.096	.956	.914
I.6	100	5	1	6	4.33	.106	1.064	1.132
I.7	100	5	1	6	4.58	.093	.934	.872
I.8	100	5	1	6	4.64	.101	1.010	1.021
I.9	100	4	2	6	4.67	.087	.865	.749
I.10	100	4	2	6	4.42	.093	.934	.872
I.11	100	5	1	6	4.11	.129	1.294	1.675
I.12	100	4	2	6	4.42	.104	1.037	1.074
I.13	100	5	1	6	4.20	.118	1.181	1.394
Valid N (listwise)	100							



Lampiran 8: Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel PRS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.926
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2214.357
	df	190
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13.117	65.585	65.585	13.117	65.585	65.585
2	1.417	7.084	72.670			
3	1.040	5.199	77.869			
4	.620	3.101	80.970			
5	.564	2.822	83.791			
6	.512	2.562	86.353			
7	.458	2.290	88.643			
8	.376	1.881	90.524			
9	.315	1.573	92.097			
10	.289	1.443	93.540			
11	.236	1.179	94.720			
12	.201	1.003	95.722			
13	.174	.871	96.593			
14	.149	.746	97.339			
15	.133	.666	98.005			
16	.124	.618	98.623			
17	.080	.401	99.025			
18	.073	.367	99.392			
19	.068	.338	99.729			
20	.054	.271	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Lampiran 8: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel PRS (lanjutan)

Component Matrix(a)

	Componen t 1
II.1	.843
II.2	.868
II.3	.891
II.4	.865
II.5	.836
II.6	.866
II.7	.727
II.8	.437
II.9	.508
II.10	.797
II.11	.897
II.12	.840
II.13	.791
II.14	.859
II.15	.876
II.16	.860
II.17	.838
II.18	.770
II.19	.812
II.20	.847

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	20

Lampiran 9: Statistik deskriptif variabel PRS

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
II.1	100	1	6	4.02	.109	1.092	1.192
II.2	100	1	6	4.00	.115	1.155	1.333
II.3	100	1	6	4.01	.112	1.124	1.263
II.4	100	1	6	4.04	.113	1.127	1.271
II.5	100	1	6	3.97	.099	.989	.979
II.6	100	1	6	3.83	.112	1.120	1.254
II.7	100	1	6	3.94	.099	.993	.986
II.8	99	1	6	3.98	.111	1.106	1.224
II.9	100	1	6	3.81	.118	1.178	1.388
II.10	100	1	6	4.06	.106	1.062	1.128
II.11	100	1	6	3.89	.115	1.154	1.331
II.12	100	1	6	3.83	.106	1.064	1.132
II.13	100	1	6	3.88	.098	.977	.955
II.14	100	1	6	3.95	.118	1.184	1.402
II.15	100	1	6	3.85	.109	1.086	1.179
II.16	100	1	6	3.72	.117	1.173	1.375
II.17	100	1	6	3.96	.118	1.180	1.392
II.18	100	1.0	6.0	3.890	.1091	1.0908	1.190
II.19	100	1	6	3.90	.108	1.078	1.162
II.20	100	1	6	3.97	.108	1.077	1.161
Valid N (listwise)	99						

Lampiran 10: Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel PRS – dimensi A

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.736
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	265.216
	df	3
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		II.1	II.2	II.3
Anti-image Covariance	II.1	.233	-.126	-.032
	II.2	-.126	.163	-.118
	II.3	-.032	-.118	.275
Anti-image Correlation	II.1	.758(a)	-.647	-.127
	II.2	-.647	.670(a)	-.560
	II.3	-.127	-.560	.800(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
II.1	1.000	.877
II.2	1.000	.929
II.3	1.000	.859

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.665	88.826	88.826	2.665	88.826	88.826
2	.228	7.589	96.415			
3	.108	3.585	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Lampiran 10: Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel PRS – dimensi A
(lanjutan)

Component Matrix(a)

	Componen t
	1
Il.1	.937
Il.2	.964
Il.3	.927

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Componen t
	1
Il.1	.351
Il.2	.362
Il.3	.348

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	3

Lampiran 11: Statistik deskriptif variabel PRS– dimensi A

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
II.1	100	1	6	4.02	.109	1.092	1.192
II.2	100	1	6	4.00	.115	1.155	1.333
II.3	100	1	6	4.01	.112	1.124	1.263
Valid N (listwise)	100						



Lampiran 12: Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel PRS – dimensi B

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.857
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	442.985
	df	21
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.384	62.624	62.624	4.384	62.624	62.624
2	1.059	15.127	77.751			
3	.458	6.547	84.298			
4	.416	5.940	90.238			
5	.297	4.247	94.485			
6	.234	3.340	97.825			
7	.152	2.175	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
II.4	.861
II.5	.833
II.6	.876
II.7	.823
II.8	.553
II.9	.696
II.10	.844

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
II.4	.196
II.5	.190
II.6	.200
II.7	.188
II.8	.126
II.9	.159
II.10	.192

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	7

Lampiran 13: Statistik deskriptif variabel PRS – dimensi B

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
II.4	100	1	6	4.04	.113	1.127	1.271
II.5	100	1	6	3.97	.099	.989	.979
II.6	100	1	6	3.83	.112	1.120	1.254
II.7	100	1	6	3.94	.099	.993	.986
II.8	99	1	6	3.98	.111	1.106	1.224
II.9	100	1	6	3.81	.118	1.178	1.388
II.10	100	1	6	4.06	.106	1.062	1.128
Valid N (listwise)	99						



Lampiran 14: Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel PRS – dimensi C

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.888
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	577.678
	df	15
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.742	79.040	79.040	4.742	79.040	79.040
2	.444	7.401	86.441			
3	.314	5.229	91.669			
4	.237	3.942	95.611			
5	.171	2.858	98.469			
6	.092	1.531	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
II.11	.892
II.12	.889
II.13	.824
II.14	.913
II.15	.927
II.16	.885

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
II.11	.188
II.12	.188
II.13	.174
II.14	.193
II.15	.195
II.16	.187

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	6

Lampiran 15: Statistik deskriptif variabel PRS – dimensi C

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
II.11	100	1	6	3.89	.115	1.154	1.331
II.12	100	1	6	3.83	.106	1.064	1.132
II.13	100	1	6	3.88	.098	.977	.955
II.14	100	1	6	3.95	.118	1.184	1.402
II.15	100	1	6	3.85	.109	1.086	1.179
II.16	100	1	6	3.72	.117	1.173	1.375
Valid N (listwise)	100						



Lampiran 16: Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel PRS – dimensi D

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	332.072
	df	6
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.280	82.011	82.011	3.280	82.011	82.011
2	.405	10.122	92.134			
3	.176	4.402	96.536			
4	.139	3.464	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
II.17	.932
II.18	.898
II.19	.941
II.20	.849

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
II.17	.284
II.18	.274
II.19	.287
II.20	.259

Extraction Method: Principal Component Analysis.

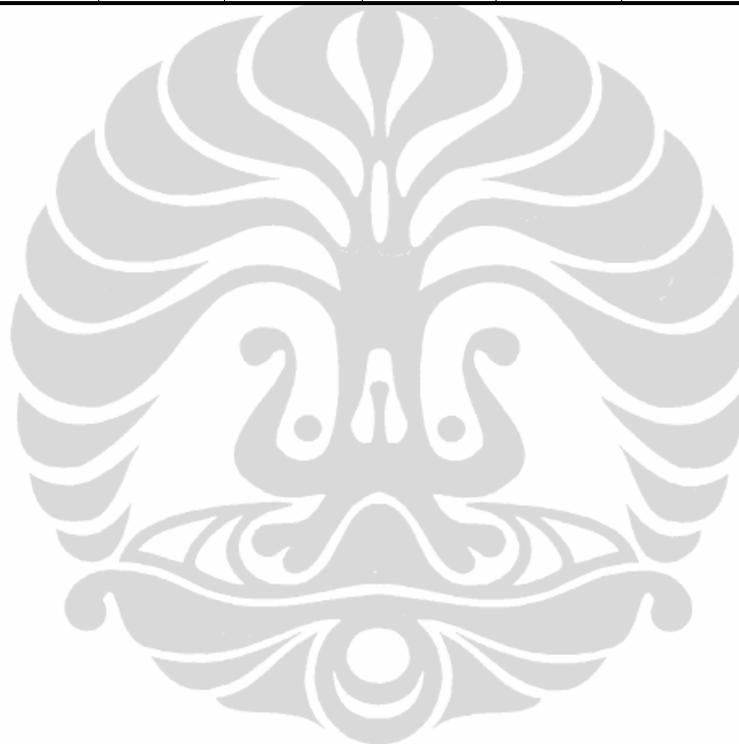
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	4

Lampiran 17: Statistik deskriptif variabel PRS – dimensi D

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Il.17	100	1	6	3.96	.118	1.180	1.392
Il.18	100	1.0	6.0	3.890	.1091	1.0908	1.190
Il.19	100	1	6	3.90	.108	1.078	1.162
Il.20	100	1	6	3.97	.108	1.077	1.161
Valid N (listwise)	100						



Lampiran 18: Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel KBB

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.706
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	112.143
	df	6
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.339	58.466	58.466	2.339	58.466	58.466
2	.710	17.757	76.223			
3	.668	16.701	92.924			
4	.283	7.076	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
III.1	.827
III.2	.674
III.3	.656
III.4	.877

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
III.1	.354
III.2	.288
III.3	.281
III.4	.375

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Component Scores.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	4

Lampiran 19: Statistik deskriptif variabel KBB

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
III.1	100	1	6	4.22	.112	1.124	1.264
III.2	100	2.0	6.0	3.900	.1115	1.1146	1.242
III.3	100	1	6	3.79	.116	1.157	1.339
III.4	100	1	6	4.00	.117	1.172	1.374
Valid N (listwise)	100						



Lampiran 20: Hasil regresi multipel KK – PRS – KBB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703(a)	.494	.483	.72120655

a Predictors: (Constant), Peran Rekan Strategis, Keterlibatan Karyawan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.739	2	24.369	46.851	.000(a)
	Residual	49.933	96	.520		
	Total	98.672	98			

a Predictors: (Constant), Peran Rekan Strategis, Keterlibatan Karyawan

b Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.008	.072		-.107	.915
	Keterlibatan Karyawan	.380	.094	.380	4.027	.000
	Peran Rekan Strategis	.398	.095	.397	4.206	.000

a Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.008	.072		-.107	.915		
	Keterlibatan Karyawan	.380	.094	.380	4.027	.000	.593	1.687
	Peran Rekan Strategis	.398	.095	.397	4.206	.000	.593	1.687

a Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Lampiran 20: Hasil regresi multipel KK – PRS – KBB (lanjutan)

Correlations

		Keunggulan Bersaing Berkesinambungan	Keterlibatan Karyawan	Peran Rekan Strategis
Pearson Correlation	Keunggulan Bersaing Berkesinambungan	1.000	.633	.639
	Keterlibatan Karyawan	.633	1.000	.638
	Peran Rekan Strategis	.639	.638	1.000
Sig. (1-tailed)	Keunggulan Bersaing Berkesinambungan	.	.000	.000
	Keterlibatan Karyawan	.000	.	.000
	Peran Rekan Strategis	.000	.000	.
N	Keunggulan Bersaing Berkesinambungan	99	99	99
	Keterlibatan Karyawan	99	99	99
	Peran Rekan Strategis	99	99	99



Lampiran 21: Hasil regresi multipel KK – PRS

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638(a)	.407	.401	.77382091

a Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.917	1	39.917	66.661	.000(a)
	Residual	58.083	97	.599		
	Total	98.000	98			

a Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan

b Dependent Variable: Peran Rekan Strategis

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.003	.078		-.042	.966
	Keterlibatan Karyawan	.636	.078	.638	8.165	.000

a Dependent Variable: Peran Rekan Strategis

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.003	.078		-.042	.966		
	Keterlibatan Karyawan	.636	.078	.638	8.165	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: Peran Rekan Strategis

Lampiran 22: Hasil regresi multipel KK – PRS dimensi A

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.580(a)	.337	.330	.81844388

a Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.355	1	33.355	49.794	.000(a)
	Residual	65.645	98	.670		
	Total	99.000	99			

a Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan

b Dependent Variable: PRS (A)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.77E-016	.082		.000	1.000
	Keterlibatan Karyawan	.580	.082	.580	7.057	.000

a Dependent Variable: PRS (A)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.77E-016	.082		.000	1.000		
	Keterlibatan Karyawan	.580	.082	.580	7.057	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: PRS (A)

Lampiran 23: Hasil regresi multipel KK – PRS dimensi B

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.589(a)	.346	.340	.81261332

a Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.947	1	33.947	51.408	.000(a)
	Residual	64.053	97	.660		
	Total	98.000	98			

a Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan

b Dependent Variable: PRS (B)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.003	.082		-.037	.970		
	Keterlibatan Karyawan	.586	.082	.589	7.170	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: PRS (B)

Lampiran 24: Hasil regresi multipel KK – PRS dimensi C

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579(a)	.336	.329	.81914575

a Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.242	1	33.242	49.541	.000(a)
	Residual	65.758	98	.671		
	Total	99.000	99			

a Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan

b Dependent Variable: PRS (C)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-9.68E-017	.082		.000	1.000		
	Keterlibatan Karyawan	.579	.082	.579	7.039	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: PRS (C)

Lampiran 25: Hasil regresi multipel KK – PRS dimensi D

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618(a)	.381	.375	.79049680

a Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.761	1	37.761	60.429	.000(a)
	Residual	61.239	98	.625		
	Total	99.000	99			

a Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan

b Dependent Variable: PRS (D)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-3.97E-017	.079		.000	1.000		
	Keterlibatan Karyawan	.618	.079	.618	7.774	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: PRS (D)

Lampiran 26: Hasil regresi multipel PRS – KBB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.639(a)	.408	.402	.77572904

a Predictors: (Constant), Peran Rekan Strategis

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.302	1	40.302	66.973	.000(a)
	Residual	58.370	97	.602		
	Total	98.672	98			

a Predictors: (Constant), Peran Rekan Strategis

b Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.006	.078		-.074	.941		
	Peran Rekan Strategis	.641	.078	.639	8.184	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Lampiran 27: Hasil regresi multipel PRS – dimensi A – KBB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.570(a)	.325	.318	.82560067

a Predictors: (Constant), PRS (A)

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.202	1	32.202	47.243	.000(a)
	Residual	66.798	98	.682		
	Total	99.000	99			

a Predictors: (Constant), PRS (A)

b Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Coefficients(a)

Model	I	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4.22E-017	.083		.000	1.000		
	PRS (A)	.570	.083	.570	6.873	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Lampiran 28: Hasil regresi multipel PRS – dimensi B – KBB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.542(a)	.293	.286	.84775456

a Predictors: (Constant), PRS (B)

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.959	1	28.959	40.295	.000(a)
	Residual	69.713	97	.719		
	Total	98.672	98			

a Predictors: (Constant), PRS (B)

b Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.006	.085		-.068	.946		
	PRS (B)	.544	.086	.542	6.348	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Lampiran 29: Hasil regresi multipel PRS – dimensi C – KBB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.640(a)	.409	.403	.77260952

a Predictors: (Constant), PRS (C)

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.501	1	40.501	67.850	.000(a)
	Residual	58.499	98	.597		
	Total	99.000	99			

a Predictors: (Constant), PRS (C)

b Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Coefficients(a)

Model	I	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.20E-016	.077		.000	1.000		
	PRS (C)	.640	.078	.640	8.237	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Lampiran 30: Hasil regresi multipel PRS – dimensi D – KBB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.620(a)	.384	.378	.78889038

a Predictors: (Constant), PRS (D)

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.010	1	38.010	61.075	.000(a)
	Residual	60.990	98	.622		
	Total	99.000	99			

a Predictors: (Constant), PRS (D)

b Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.21E-017	.079		.000	1.000		
	PRS (D)	.620	.079	.620	7.815	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Lampiran 31: Hasil regresi multipel KK – KBB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.628(a)	.395	.388	.78209341

a Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.056	1	39.056	63.852	.000(a)
	Residual	59.944	98	.612		
	Total	99.000	99			

a Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan

b Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.22E-017	.078		.000	1.000		
	Keterlibatan Karyawan	.628	.079	.628	7.991	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: Keunggulan Bersaing Berkesinambungan