

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

1. Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik (MSDM Strategik)

MSDM strategik merupakan proses pengelolaan SDM organisasi dari sisi strategik organisasi yang mengkaitkan pengelolaan SDM dengan strategi organisasi, sehingga strategi SDM dapat mendukung pencapaian strategi organisasi. MSDM strategik memerlukan perhatian dan dukungan besar dari seluruh kapasitas yang dimiliki organisasi karena berkaitan dengan upaya pembelajaran organisasi baik pembelajaran mengenai lingkungan organisasi, kinerja organisasi, tujuan organisasi, kapabilitas organisasi, dan pembelajaran untuk melakukan perubahan (Mabey:1998:1). Sejauh mana MSDM strategik memberikan nilai dan mengembangkan SDM organisasi? Dalam tingkat perencanaan, kebijakan mengenai SDM akan diintegrasikan dengan strategi tujuan organisasi. SDM dilihat sebagai sumberdaya yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi. Mello (2002:9) mengatakan bahwa dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk mengelola SDM, diperlukan adanya pertimbangan bahwa SDM dipandang sebagai aset. Hal ini akan membantu memastikan bahwa praktek dan prinsip SDM selaras dengan strategi organisasi.

Dalam hal ini, investasi dalam pengelolaan SDM yang tepat adalah dari sisi pengelolaan pengetahuan, kompetensi dan sikap kerja. Organisasi perlu menetapkan waktu untuk mereorientasikan proses perencanaan SDM dan memilih kebijakan SDM yang strategik guna menunjang upaya pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan. MSDM strategik akan menuntut organisasi untuk melakukan manajemen kinerja, manajemen struktur organisasi, manajemen pembelajaran, dan manajemen perubahan.

Dari sisi manajemen kinerja yang ruang lingkupnya meliputi penilaian kinerja, pembentukan tim dan mekanisme pemberian penghargaan ternyata termasuk ruang lingkup manajemen personalia yang masih memperlakukan SDM sebagai faktor produksi dan belum melihat SDM sebagai *capital asset*. Sementara MSDM yang

strategik harus sudah menempatkan SDM sebagai *capital asset* yang harus dikembangkan kompetensinya. Dengan demikian, apabila organisasi telah memikirkan dan melaksanakan pengembangan SDM yang dimilikinya berarti organisasi telah melaksanakan MSDM strategik. Disini dibutuhkan perspektif organisasi yang mampu menganalisis apa yang harus dipelajari mengenai pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM seperti rekrutmen, pelatihan, kerjasama tim dan bagaimana pengembangan SDM dapat meningkatkan keberagaman karakter manusia yang memiliki latar belakang berbeda serta apa keuntungan yang dapat diperoleh organisasi dari hal ini. Dibutuhkan kerjasama antara pihak pimpinan organisasi dengan Unit SDM mengingat kewenangan untuk pengelolaan SDM ada di tangan Unit SDM, meskipun dalam pelaksanaannya Unit SDM menjadi fasilitator bagi unit lain.

Dari sisi manajemen struktur organisasi, Unit SDM juga memegang peran penting, karena di sebagian besar organisasi kewenangan untuk mengelola perubahan struktur organisasi berada di tangan Unit SDM, begitu pula dalam penempatan SDM dalam setiap unit organisasi. Hal ini akan mempengaruhi hubungan kepegawaian dalam organisasi. Pengelolaan perubahan struktur organisasi juga termasuk dalam ruang lingkup MSDM Strategik karena sangat terkait dengan strategi organisasi.

Dengan telah dimasukinya era pengetahuan (*the knowledge era*), kini disadari bahwa pengetahuan merupakan kekuatan yang menjadikan organisasi kuat, sehingga kekuatan otaklah yang kini menjadi daya saing organisasi dalam persaingan global dan kekuatan otak kini menjadi aset organisasi yang paling berharga. Oleh sebab itu, organisasi harus mengidentifikasi aset intelektual yang dimiliki kemudian mencocokkannya dengan kebutuhan organisasi dalam pembuatan rencana strategis. Kini, pengetahuan menjadi lebih penting dibanding sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Pengetahuan dan keahlian yang dimiliki SDM harus menjadi dasar dalam menyusun budaya organisasi, penggunaan teknologi, penyusunan operasional, dan sistem organisasi. Dalam era pengetahuan, SDM ditantang untuk mengembangkan pengetahuan baru. Pengetahuan bukan hanya dapat menciptakan nilai namun juga meningkatkan nilai apabila dimanfaatkan dan dipraktekkan. Oleh karena itu organisasi harus menciptakan lingkungan dimana pegawai termotivasi untuk meningkatkan pengetahuannya, yang dapat dilakukan dengngan bertindak sebagai fasilitator dalam menggerakkan unit lain dalam organisasi.

Perubahan mutlak dilakukan organisasi jika ingin bertahan hidup dalam lingkungan yang dinamis. Tanpa penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, organisasi akan sulit bertahan dan memenangkan persaingan global yang saat ini tengah berlangsung. Lingkungan organisasi yang kompetitif menuntut organisasi dikelola secara profesional. Globalisasi pasar dan kompetisi yang tinggi mendorong organisasi menentukan misi dan visi yang berorientasi ke masa depan. Strategi yang berorientasi pada kreativitas dan inovatif tepat untuk mengantisipasi kompetisi yang terus meningkat. Miles & Snow (dalam Budihardjo:2004:46) berpendapat bahwa strategi organisasi yang berorientasi pada kreativitas dan inovasi mendorong organisasi menjadi pemimpin pasar melalui penciptaan produk-produk baru. Lebih lanjut Budihardjo (2004:46) mengatakan bahwa pemilihan visi, misi dan strategi bisnis organisasi yang tepat akan memudahkan organisasi mencapai sasarnya jika didukung oleh strategi SDM, struktur dan budaya organisasi yang tepat dan sesuai. Dari pernyataan ini jelas terlihat pentingnya peranan Unit SDM dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Pengelolaan kompetensi SDM perlu dilakukan dengan tepat pula sebab merupakan salah satu kunci keberhasilan strategi SDM. Pentingnya peningkatan kompetensi pegawai ditambah komitmen pegawai dalam organisasi akan mendukung pula pada peningkatan kinerja organisasi karena organisasi akan mampu memperbaiki layanan kepada para *stakeholdersnya*, disamping mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Taylor (dalam Budihardjo:2004:46) mengemukakan bahwa manajemen perlu melakukan beberapa tindakan penting untuk menjamin agar organisasi mampu menghadapi masalah di masa depan, yaitu melebarkan tujuannya, membuat visi yang berorientasi masa depan, membentuk struktur yang ramping, menerapkan budaya organisasi yang profesional, terbuka, dan kerjasama tim, menjalankan manajemen yang beorientasi pada kinerja, inovasi total, serta memiliki jaringan kemitraan dan jaringan kerja yang luas.

2. Perubahan Peran Unit Sumber Daya Manusia (SDM)

Selama sekitar lima dekade, paradigma yang berkembang mengenai peran Unit SDM masih cenderung menempatkan posisinya sebagai unit yang hanya menjalankan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara administratif. Padahal peranan manajemen SDM (MSDM) dewasa ini berbeda jauh dengan saat itu. Dewasa

ini banyak organisasi mampu membeli sumber daya lain seperti mesin, namun jika organisasi tidak memiliki SDM yang kompeten dalam mengoperasikannya maka mesin tersebut tidak akan ada manfaatnya. Organisasi yang kehilangan SDM yang kompeten akan mengalami kesulitan dalam mengelola organisasi, oleh karena itu, strategi Unit SDM dalam pengelolaan SDM perlu mendapat perhatian khusus. Strategi Unit SDM mendukung pengimplementasian strategi organisasi yang kemudian diterjemahkan ke dalam aktivitas-aktivitas SDM, kebijakan-kebijakan, program-program yang sejalan dengan strategi organisasi. Kesesuaian antara strategi Unit SDM dan strategi organisasi sangat mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Beberapa perbedaan antara MSDM tradisional dan MSDM masa kini/strategik dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel II.1

Perbedaan Orientasi MSDM Tradisional dan MSDM Masa Kini/Strategik

Manajemen SDM	Orientasi	
	Tradisional	Masa Kini/strategik
Orientasi kerja	Reaktif	Proaktif
Fokus/Penekanan Kerja	Operasional	Strategis
Kondisi Kerja yang ditangani	Stabil	Selalu Berubah
Pembagian Tugas	Ketat	Fleksibel
Orientasi Solusi Masalah	Taktis	Strategis
Pandangan tentang SDM	Biaya	Aset
Pandangan tentang Unit SDM	<i>Cost Centre</i>	<i>Investment Centre</i>

Sumber: Budihardjo, 2004, hal. 47

SDM masa kini/strategik dituntut memiliki kreativitas, komitmen, jiwa kewirausahaan, kemauan dan kemampuan belajar secara terus menerus serta komitmen yang tinggi, sehingga strategi Unit SDM harus diarahkan pada pembentukan budaya organisasi dan perencanaan SDM yang profesional. Adapun aktivitas Unit SDM seperti pelatihan dan penilaian kinerja harus mengacu pada lingkungan organisasi seperti kebutuhan dan *trend* masa depan, penawaran dan permintaan pasar, peraturan pemerintah potensi pesaing, perubahan sosial, budaya dan teknologi.

Memperhatikan kembali peran yang harus dimainkan Unit SDM sejak dulu hingga kini, telah terjadi pergeseran paradigma, dari paradigma klasik/tradisional ke arah paradigma modern/pos modern/strategik. Dalam paradigma klasik, peranan Unit

SDM sangat dipengaruhi oleh pandangan tentang SDM, dimana SDM hanya dipandang sebagai faktor produksi, sehingga penanganan SDM oleh Unit SDM hanya sekedar menangani pegawai, seperti pencatatan kehadiran yang dikaitkan dengan keperluan menentukan upah, Pengaturan tidak mempertimbangkan hal lain selain aspek pekerjaan. Pada tahap ini pegawai ditempatkan pada posisi yang lemah dalam sejarah dunia industri. Pada masa ini peranan Unit SDM disebut *personnel management*.

Kemudian dalam era modern, terjadi pergeseran paradigma dimana SDM dilihat sebagai manusia, sehingga harus diperlakukan sebagai makhluk hidup yang memiliki perasaan dan kebutuhan. Pada masa ini timbul perhatian terhadap manusia sebagai faktor produksi yang memiliki aspek kemanusiaan. Pengakuan terhadap hal ini mendorong pemikiran mengenai program-program yang memungkinkan terpenuhinya kebutuhan manusia, seperti kebutuhan sosial.

Pergeseran selanjutnya terjadi dalam era pos modern/strategik, dimana muncul pandangan bahwa SDM merupakan aset (*human capital*), sehingga harus dikembangkan potensinya agar dapat memberikan kontribusi secara maksimal kepada organisasi. Dalam paradigma pos modern, peran Unit SDM menjadi lebih luas bukan hanya melayani tapi juga mengembangkan kompetensi *human capital*. Pada masa ini SDM dipandang sebagai faktor yang sangat penting untuk mencapai daya saing organisasi. Kebutuhan SDM tidak lagi melihat sisi kuantitas, namun lebih kearah kualitas/kompetensi untuk masa depan sesuai dengan visi organisasi. Pengembangan pegawai dipandang memiliki nilai strategis karena kemampuan manusia tidak terbatas dan berorientasi pada pemanfaatan jangka panjang. (Mello:2002:100-104)

Sejalan dengan padangan ini, lebih lanjut Mello (2002:100-106) berpendapat bahwa dalam beberapa tahun belakangan, peran Unit SDM dalam organisasi telah mengalami evolusi dari peran tradisional menjadi peran strategis. Evolusi peran Unit SDM tradisional ke arah Peran Strategis disampaikan dalam tabel berikut:

Tabel II.2
Evolusi Peran Unit SDM Tradisional ke Arah Peran Strategis

<i>Aspects</i>	<i>Traditional HR</i>	<i>Strategic HR</i>
<i>Responsibility for HR</i>	<i>Staff specialist</i>	<i>Line managers</i>

<i>Focus</i>	<i>Employee relations</i>	<i>Partnership with internal dan external customers</i>
<i>Role of HR</i>	<i>Transactional, change follower, and respondent</i>	<i>Transformational, change leader, and initiator</i>
<i>Initiatives</i>	<i>Slow, reactive, fragmented</i>	<i>Fast, proactive, integrated</i>
<i>Time horizon</i>	<i>Short-term</i>	<i>Short, medium, long (as necessary)</i>
<i>Control</i>	<i>Bureaucratic-roles, policies, procedures</i>	<i>Organic-flexible, whatever is necessary to succeed</i>
<i>Job design</i>	<i>Tight division of labor, independence, specialization</i>	<i>Broad, flexible, cross-training, teams</i>
<i>Key investment</i>	<i>Capital, products</i>	<i>People, knowledge</i>
<i>Accountability</i>	<i>Cost center</i>	<i>Investment center</i>

Sumber: Mello,2002, p.102

Dari tabel diatas jelas nampak perbedaan antara peran tradisional Unit SDM yang masih menjalankan fungsi Unit SDM yang statis, lamban, reaktif, hanya beorientasi ke dalam organisasi dan jangka pendek, serta dianggap sebagai pusat pengeluaran. Sementara peran strategis sudah mengarah pada koordinasi dengan unit lain dalam organisasi dan berorientasi ke luar (pelanggan) baik jangka pendek, menengah maupun panjang, melakukan transformasi, menjadi pemimpin dan inisiator, cepat, proaktif, fleksibel, dianggap sebagai pusat investasi karena mengelola SDM yang merupakan aset sebagai *human capital* bagi organisasi.

Terkait dengan perubahan peran Unit SDM, berikut diuraikan mitos-mitos yang muncul dan menghambat Unit SDM menjadi profesional:

Tabel II.3
Mitos-Mitos yang Muncul dan Menghambat Unit SDM
Menjadi Profesional

Mitos Lama	Mitos Baru
------------	------------

Orang masuk ke Unit SDM karena menyukai orang	Unit SDM tidak dibentuk untuk memberikan terapi organisasi atau sebagai unit yang memberikan kesehatan dan kebahagiaan bagi pegawai. Unit SDM harus menciptakan praktek-praktek yang membuat pegawai lebih kompetitif, bukan membuat pegawai untuk merasa lebih nyaman.
Setiap orang mampu melakukan tugas SDM	Kegiatan SDM dilaksanakan berdasarkan teori dan penelitian. Praktisi HR harus menguasai teori dan praktek.
SDM berhubungan dengan <i>soft side</i> (sisi yang tidak terlihat) dari organisasi, oleh karenanya tidak dapat dihitung (<i>not accountable</i>)	Dampak dari aktivitas SDM pada hasil bisnis dapat dan harus diukur. Praktisi SDM harus mempelajari bagaimana menerjemahkan pekerjaannya ke dalam kinerja yang bersifat finansial.
Unit SDM terfokus pada biaya yang harus di kontrol	Aktivitas SDM harus menciptakan nilai dengan meningkatkan <i>intellectual capital</i> dalam organisasi. Praktisi SDM harus bernilai tambah bukan mengurangi biaya.
Pekerjaan SDM adalah sebagai polisi kebijakan dan mengawasi kesehatan dan kebahagiaan pegawai	Fungsi SDM tidak dilakukannya sendiri namun dilakukan oleh semua manajer. Aktivitas SDM bukan untuk membuat pegawai senang tetapi untuk membantu pegawai agar konsekuen/terlibat. Praktisi SDM harus membantu manajer agar pegawai konsekuen/terlibat dan melaksanakan kebijakan.
Unit SDM penuh dengan mode	Aktivitas SDM harus melihat pekerjaan saat ini sebagai bagian dari rangkaian perubahan dan menjelaskan pekerjaan dengan jargon yang sedikit dan otorisasi lebih besar.
Unit SDM diisi oleh orang-orang yang menyenangkan	Aktivitas SDM harus selalu beradu argumentasi/berdebat. Praktisi SDM harus konfrontatif dan menantang serta suportif.

Unit SDM adalah tugas dari staf SDM	Pekerjaan SDM sama pentingnya bagi <i>line manager</i> sebagaimana halnya keuangan, strategi, dan area bisnis lainnya. Praktisi SDM harus bekerjasama dengan para manajer lain dalam memenangkan isu-isu SDM.
-------------------------------------	---

Sumber: Ulrich, 1997, p.18

3. Peran Unit SDM dalam Mendukung Penyediaan Keunggulan Bersaing

Dalam rangka mendukung keunggulan bersaing organisasi secara strategis, Unit SDM memegang peranan penting. Hal ini terjadi antara lain dalam penyusunan rencana strategis organisasi, dimana Unit SDM juga dituntut untuk memformulasikan rencana strategis SDM yang sejalan serta mendukung rencana strategis organisasi.

Manajemen strategik merupakan suatu proses menganalisa situasi persaingan organisasi, mengembangkan tujuan strategik organisasi dan merumuskan rencana aksi serta pengalokasian sumber daya yang dimiliki organisasi yang akan meningkatkan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Dalam kondisi seperti ini, staf/praktisi SDM harus diberi pelatihan untuk mengidentifikasi isu-isu persaingan yang dihadapi organisasi yang berkaitan dengan SDM dan berfikir secara strategis tentang bagaimana harus meresponnya (Noe et al.,:2000:43).

Seiring dengan rencana strategis organisasi, strategi Unit SDM yang umum disebut dengan *Strategic Human Resources Management (SHRM)* inilah yang merupakan seperangkat perencanaan dalam bidang SDM dan segala aktivitas yang memungkinkan organisasi untuk meraih tujuan-tujuannya. Umpamanya beberapa organisasi telah mengembangkan sistem pabrik secara terintegrasi dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing. Sistem ini harus dijalankan oleh manusia. Dalam kasus ini, SHRM harus menilai keterampilan SDM yang dimiliki organisasi agar dapat menjalankan sistem tersebut dalam bentuk aktivitas Unit SDM, seperti pelatihan yang dapat mengembangkan kompetensi SDM. Agar dapat mempergunakan pendekatan strategis HRM inilah, pertama harus dimiliki pemahaman akan peran HRM dalam proses manajemen strategis (Noe et al.,: 2000:43).

4. Peran Unit SDM dalam Mensosialisasikan Program Unit SDM guna mewujudkan Persamaan Persepsi tentang Peran Unit SDM

Mensosialisasikan program-program Unit SDM merupakan suatu metode untuk mengkomunikasikan nilai-nilai akan Unit SDM kepada seluruh anggota organisasi. Kegiatan ini mampu memperbaiki pandangan, kredibilitas, dan diterimanya Unit SDM yang memiliki tujuan untuk mengintegrasikan strateginya dengan strategi organisasi. Apabila hal ini tercapai, maka Unit SDM akan memperoleh posisi yang setara dengan mitra organisasi lainnya seperti Unit Keuangan, Unit Operasional dan unit lainnya (Gilley:1992:xi).

Lebih lanjut Gilley mengatakan bahwa dengan mensosialisasikan program-program Unit SDM akan membantu profesional/praktisi SDM antara lain untuk mengidentifikasi dan menentukan prioritas terhadap sasaran program-program Unit SDM, membuat program-program Unit SDM berdasarkan kebutuhan dan keinginan *stakeholdersnya*, mengembangkan tujuan dan sasaran secara tepat, mengembangkan strategi yang memfasilitasi pencapaian seluruh tujuan dan sasaran, mengembangkan strategi bagi program-program dan pelayanan Unit SDM termasuk menganalisis biaya-manfaat, menganalisis waktu-lokasi, mengembangkan teknik dalam menawarkan program pelatihan dan pelayanan lain yang disediakan Unit SDM, Menyediakan mekanisme untuk mengelola dan mengalokasikan SDM dan sumber daya keuangan, memperbaiki komunikasi dengan anggota organisasi lain, dan mempublikasikan prestasi yang telah dicapai Unit SDM kepada anggota organisasi lain.

Apabila Unit SDM ingin meningkatkan kredibilitasnya, Unit SDM harus secara aktif meyakinkan pimpinan akan kemampuannya untuk memperbaiki daya saing dan efisiensi organisasi, mengembangkan pegawai lebih baik lagi, dan mempengaruhi perubahan perilaku jika diperlukan. Hal ini dapat dicapai dengan menciptakan dan mempengaruhi proses perencanaan sosialisasi strategis terhadap program-program Unit SDM. Namun sesungguhnya akan meningkatkan kegunaan dan nilai program-program Unit SDM, memperbaiki perencanaan dan memfasilitasi keterampilan, melaksanakan analisis internal yang akan menunjukkan segala kekuatan dan kelemahan program-program Unit SDM. Hal ini sekaligus juga akan meningkatkan kedekatan Unit SDM dengan anggota organisasi lainnya.

Apabila dilakukan secara tepat, perencanaan sosialisasi terhadap program-program Unit SDM akan membantu Unit SDM mengkomunikasikan nilai dari pelayanan Unit Organisasi kepada anggota kunci organisasi. Jika hal ini terwujud, maka bukan hal yang mustahil bahwa pimpinan akan mempertimbangkan penambahan anggaran bagi program-program Unit SDM, karena pimpinan memandang bahwa program-program tersebut mampu mendukung misi dan tujuan organisasi sekaligus secara pasti meningkatkan profitabilitas dan efisiensi organisasi.

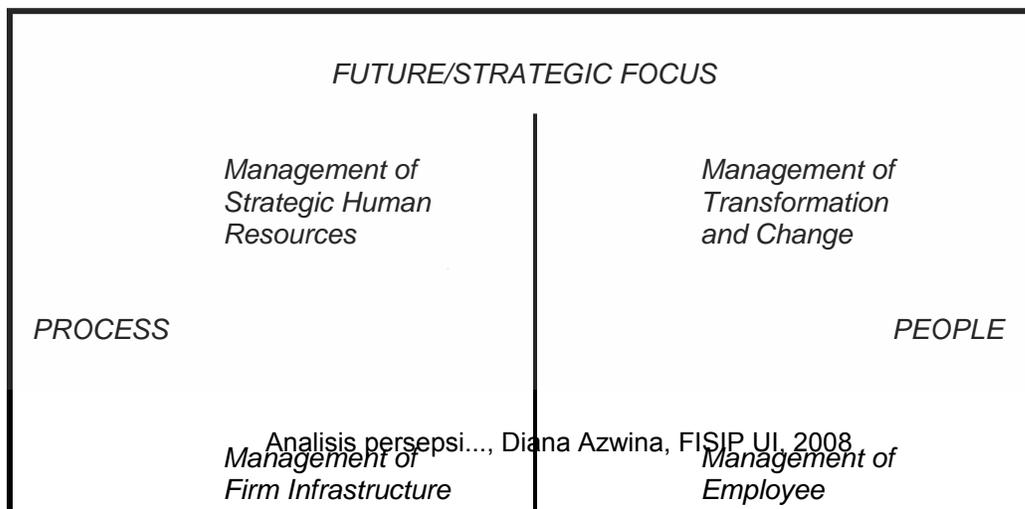
5. Konsep *Multiple Role Mode* (Model Peran Ganda)

Unit SDM dalam organisasi memegang peranan penting dan strategis. Sebagai Unit yang bertugas mengelola SDM dalam organisasi, Unit SDM dituntut untuk mempunyai pandangan dan orientasi ke depan serta mampu menjawab tantangan yang dihadapi organisasi. Ulrich (1997:viii) mengatakan bahwa Unit SDM sudah selayaknya diberi peran lebih besar dengan menunjukkan kemampuan untuk menciptakan nilai dan menghasilkan kontribusi yang membanggakan, agar dapat menjadi rekan kerja manajemen (*partners*), pelaku/pemain yang tangguh (*players*), serta pendobrak (*pioneers*) bagi suatu perubahan. Untuk itu diperlukan suatu upaya agar Unit SDM dapat mencapai peran tersebut.

Ulrich (1997:24) menamakan peran Unit SDM yang strategis ini dengan *multiple role model* (model peran ganda). Ulrich memposisikan peran Unit SDM yang Strategis tersebut sebagai agenda baru bagi Unit SDM agar menjadi *multiple role model* (model peran ganda), yang digambarkan sebagai berikut:

Gambar II.1

Peran Strategis Unit SDM dalam Membangun Keunggulan Bersaing menurut *Multiple Role Model* (Model Peran Ganda)



Sumber: Ulrich, 1997, p.24, lihat juga Mello, 2002, p.101

Konsep *multiple role model* (model peran ganda) yang dikemukakan oleh Ulrich (1997:24) didasarkan pada dua sumbu yang merepresentasikan fokus/pusat (*focus*) dan kegiatan (*activities*) dari Unit SDM. Sumbu pertama menggambarkan fokus/pusat yang menjadi tuntutan dalam persaingan yang mulai dari fokus/pusat terhadap tujuan masa depan/jangka panjang (*strategic*) sampai dengan tujuan saat ini/jangka pendek (*operational*). Unit SDM harus belajar untuk menjalankan keduanya. Sumbu kedua menggambarkan kegiatan yang dilakukan oleh Unit SDM mulai dari pengelolaan proses (perangkat dan sistem SDM) (*process/HR tools and system*) hingga pengelolaan SDM (*people*).

Kedua sumbu ini melukiskan 4 (empat) peran utama Unit SDM yaitu *management of strategic Human Resources, management of firm infrastructure, management of employee contribution, dan management of transformation and change*. Selanjutnya, untuk memahami setiap peran secara penuh, harus dipertimbangkan 3 (tiga) aspek yaitu *deliverables* yang merupakan hasil (*outcome*) dari tiap peran, karakteristik *metaphora* (metafora) atau bentuk visual yang merepresentasikan peran tersebut, dan *the activities* (kegiatan) dari praktisi SDM yang harus dilakukan untuk memenuhi perannya. Kesimpulan dari ketiga aspek untuk definisi setiap peran dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel II.4

Definisi Peran Strategis Unit SDM dalam Membangun Keunggulan Bersaing menurut *Multiple Role Model* (Model Peran Ganda)

<i>Role/Cell</i>	<i>Deliverable/Outcome</i>	<i>Metaphor</i>	<i>Activity</i>
------------------	----------------------------	-----------------	-----------------

<i>Management of Strategic Human Resources</i>	<i>Executing strategy</i>	<i>Strategic Partner</i>	<i>Aligning HR and business strategy: "Organizational diagnosis"</i>
<i>Management of Firm Infrastructure</i>	<i>Building an Efficient Infrastructure</i>	<i>Administrative Expert</i>	<i>Reengineering Organization Processes: "Shared services"</i>
<i>Management of Employee Contribution</i>	<i>Increasing Employee Commitment and Capability</i>	<i>Employee Champion</i>	<i>Listening and responding to employees: Providing resources to employees"</i>
<i>Management of Transformation and Change</i>	<i>Creating a renewed organization</i>	<i>Change Agent</i>	<i>Managing transformation and change: "Ensuring capacity for change"</i>

Sumber: Ulrich, 1997, p.25

Lebih lanjut, secara singkat Ulrich menjelaskan bahwa untuk meraih keunggulan bersaing, MSDM harus dilihat dari empat aspek yang dihasilkan oleh MSDM, dalam bentuk peran yang harus dijalankan yaitu:

1. *Strategic Partner* (Mitra Strategis)

Peran ini menitikberatkan pada kemampuan Unit SDM untuk mendorong manajer lain dalam mendistribusikan tanggung jawab dalam rangka melaksanakan diagnosis organisasi, mendorong pelaksanaan diskusi mengenai bagaimana mencapai strategi melalui penciptaan organisasi, dan menciptakan proses pengukuran kinerja dalam organisasi. Peran ini juga menekankan kemampuan Unit SDM untuk memperoleh kehormatan dan kredibilitas atas prestasi kerjanya, menerjemahkan strategi organisasi menjadi tindakan, membangun arsitektur organisasi yang dapat digunakan untuk menerjemahkan strategi menjadi tindakan, menentukan prioritas dan melaksanakannya, menyelaraskan strategi Unit SDM dengan strategi organisasi dan dilibatkan dalam perencanaan strategis serta pencapaian tujuan organisasi. Dengan melaksanakan diagnosis organisasi secara

bersama-sama dengan manajer lain, baik manajer lain dan Unit SDM berkolaborasi dalam membawa strategi ke dalam tindakan.

2. *Administrative Expert* (Ahli Administrasi)

Peran ini menitikberatkan pada kemampuan Unit SDM untuk menata ulang proses kerja Unit SDM agar menjadi lebih baik, mendefinisikan peran Unit SDM dalam menciptakan nilai bagi organisasi, menciptakan mekanisme pelaksanaan pendistribusian pelayanan Unit SDM, mengukur kinerja Unit SDM dari segi efisiensi sumber daya dan efektivitas kualitasnya (menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam hal administrasi pengelolaan SDM).

3. *Employee Champion* (Pendorong Semangat Pegawai)

Peran ini menitikberatkan pada kemampuan Unit SDM untuk berfokus pada penciptaan keseimbangan antara permintaan akan SDM dan sumber daya yang dimiliki berdasarkan skala prioritas, menunjukkan kepercayaan diri, kreativitas, dan kedisiplinan guna membangun kontribusi pegawai. Peran ini juga menekankan pada kemampuan Unit SDM untuk memastikan bahwa pegawai dapat memenuhi harapannya melalui kerjasama dengan Manajer lain dan pegawai, mendengarkan, menghormati aspirasi pegawai serta dapat dipercaya dalam rangka membangun kredibilitas dihadapan pegawai, memfasilitasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar dapat mencapai apa yang dituntut organisasi dari pegawai, memenuhi kebutuhan pegawai serta meningkatkan motivasi dan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Seluruh kegiatan ini akan membantu pegawai untuk memberikan kontribusi lebih besar karena pegawai memiliki kompetensi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan komitmen untuk melaksanakannya dengan benar.

4. *Change Agent* (Agen Perubahan)

Peran ini menitikberatkan pada kemampuan Unit SDM untuk menguasai teori dan melaksanakannya guna mendukung perubahan dalam organisasi, memimpin transformasi dengan melaksanakannya dalam fungsi-fungsi SDM, bertindak sebagai katalisator, fasilitator bagi perubahan, dan perancang sistem perubahan. Dengan menguasai teori dan mengaplikasikannya dalam menunjang perubahan, maka manajer unit lain dan Unit SDM akan mampu memandang perubahan sebagai

teman, kesempatan, keunggulan bersaing, dan sebagai sumber dari nilai bukan sebagai musuh, bahaya, kendala, dan rintangan.

Menurut Ulrich (1997:38) Unit SDM akan menjadi *business partner* (mitra bisnis) organisasi ketika melaksanakan empat peran dalam konsep *multiple role model* (model peran ganda) yaitu sebagai mitra strategis, sebagai ahli administrasi, sebagai pendorong semangat pegawai, dan sebagai agen perubahan) dan bukan hanya melaksanakan peran mitra strategis. Mitra strategis merupakan mitra bisnis karena menyelaraskan strategi Unit SDM dengan strategi organisasi dan menentukan prioritas bagi bisnis organisasi. Ahli administrasi merupakan mitra bisnis karena Unit SDM mengurangi pengeluaran organisasi melalui desain MSDM yang lebih efisien. Pendorong semangat pegawai merupakan mitra bisnis karena Unit SDM memastikan bahwa kontribusi pegawai kepada organisasi tetap tinggi dalam bentuk komitmen dan kompetensi pegawai. Agen perubahan merupakan mitra bisnis karena Unit SDM menolong organisasi melalui transformasi dan beradaptasi dengan perubahan kondisi bisnis.

Dengan menjadi mitra bisnis, maka dibutuhkan kompetensi dalam mendiagnosis organisasi, menata ulang proses kerja, mendengarkan dan merespon keluhan/aspirasi pegawai, dan mengelola perubahan dan transformasi. Unit SDM sebagai mitra bisnis menambahkan nilai bagi organisasi melalui pelaksanaan strategi, efisiensi administrasi, komitmen pegawai, dan perubahan budaya. Tiap peran merupakan sub sistem yang penting bagi sistem *multiple role model* (model peran ganda).

Penjabaran masing-masing peran tersebut secara lebih detil akan dijelaskan sebagai berikut:

a.) Peran *Strategic Partner* (Mitra Strategis)

Unit SDM yang berperan sebagai mitra strategis jika memiliki kemampuan untuk menerjemahkan strategi bisnis organisasi ke dalam tindakan nyata. Menjadi mitra strategis merupakan peran baru bagi Unit SDM dalam membantu organisasi mencapai tujuan organisasinya. Dalam menjalankan peran strategis Unit SDM bekerja untuk memastikan keberhasilan dalam pelaksanaan strategi bisnis.

Dengan menerjemahkan strategi bisnis ke dalam tindakan nyata, maka dapat membantu suatu bisnis dengan tiga macam cara yaitu:

1. Bisnis dapat membiasakan diri untuk berubah sebab waktu yang dibutuhkan dari penyusunan konsep sampai dijalankan, strategi menjadi lebih pendek.
2. Bisnis dapat lebih baik dalam memenuhi kebutuhan/keinginan pelanggan sebab strategi kepuasan pelanggannya diterjemahkan ke dalam kebijakan dan praktek yang spesifik.
3. Bisnis dapat mencapai tujuan yang lebih baik apabila peran strategik dijalankan.

Seiring dengan ketiga kondisi tersebut, menurut Ulrich (1997:26-27) terdapat tiga hal yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. *Deliverable from the management of strategic human resources is strategy execution* (Hasil utama dari peran sebagai mitra strategis adalah pelaksanaan strategi). Strategi SDM yang dijalankan akan membantu pelaksanaan strategi bisnis ke dalam tindakan nyata, dengan demikian manajemen SDM yang mendisain kegiatan SDM baru tersebut dinamakan '*strategic partner*' atau mitra strategis.
- b. *The metaphor for this role is the 'strategic partner'* (Fungsi untuk mengoperasionalkan infrastruktur organisasi adalah mitra strategis). Unit SDM menjadi mitra strategis ketika berpartisipasi dalam proses penentuan strategi bisnis, yaitu pada saat Unit SDM mempertanyakan tentang penerjemahan strategi ke dalam tindakan dan ketika merancang kegiatan SDM yang selaras dengan strategi organisasi.
- c. *The primary actions of the strategic human resources manager translate business strategies into HR priorities* (Tindakan utama dari Manajer SDM adalah menerjemahkan strategi bisnis organisasi ke dalam strategi SDM). Sebagai mitra strategis, Unit SDM harus mampu mengidentifikasi kegiatan SDM yang mencerminkan perwujudan atau pelaksanaan sebuah strategi. Proses mengidentifikasi prioritas SDM dinamakan dengan 'diagnosis organisasi', yaitu proses dimana organisasi diteliti untuk menentukan kekuatan dan kelemahannya (Ulrich:1997:27).

Ulrich (1997:56) berpendapat bahwa untuk dapat menjadi mitra strategis, Unit SDM memerlukan kompetensi dan kedisiplinan yang tinggi untuk menghadapi dan mengatasi tantangan sebagai berikut:

1. *Avoid Strategic Plans on Top Shelf (SPOTS)* (Menghindari Perencanaan Strategik yang hanya berada di Pimpinan Organisasi dan Tidak Terealisasi)

Kebanyakan strategi, visi, misi, dan tujuan diciptakan namun hanya berupa dokumen tertulis dan tidak berupa tindakan nyata. Tanpa menciptakan suatu mekanisme yang disiplin, keras/teliti, dan cermat dalam menerjemahkan aspirasi ke dalam tindakan, strategi tetaplah hanya berada di level pimpinan organisasi. Untuk itu strategi tidak boleh hanya berada di tingkat pimpinan. Menjadi mitra strategis berarti menerjemahkan strategi organisasi menjadi seperangkat tindakan organisasi. Guna menghadapi tantangan ini, Unit SDM harus mendorong isu-isu seputar organisasi untuk didiskusikan sebelum strategi itu diputuskan.

2. *Create a Balanced Scorecard* (Menciptakan *Balanced Scorecard*)

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan salah satu Pendekatan pengukuran kinerja menurut Robert S. Kaplan dan David C. Norton yang memfokuskan penilaian dari empat dimensi yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep ini memfokuskan pelayanan kepada berbagai macam *stakeholders* (investor, pelanggan, dan pegawai).

Jika Unit SDM ingin menjadi mitra strategis, maka harus memahami dan mengaplikasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan dua cara yaitu:

- a. Unit SDM harus disejajarkan dengan seluruh dimensi *Balanced Scorecard* dan bukan hanya dimensi pegawai. Dalam paradigma SDM klasik, kesuksesan profesional SDM hanya dilihat dari bagaimana Unit SDM memenuhi kebutuhan pegawai. Dalam konsep *Balanced Scorecard* komitmen pegawai hanya salah satu kriteria bagi efektifitas kinerja Unit SDM, dan dalam kemitraan strategis Unit SDM harus diperhitungkan dalam seluruh dimensi sebagaimana halnya Unit lain dalam organisasi.
- b. Meskipun diperhitungkan dalam tiga dimensi lainnya, Unit SDM harus memiliki kepemimpinan intelektual dalam dimensi pegawai. Penilaian dimensi pegawai dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya dari sikap pegawai tapi juga dari terminologi proses organisasi. Proses tersebut akan mempengaruhi sikap pegawai, seperti kepemimpinan, kerjasama tim, komunikasi, dan lainnya. Dengan mengukur proses-proses ini sebagaimana mengukur sikap pegawai,

berarti Unit SDM secara penuh telah menilai dimensi *stakeholder* dari konsep *Balanced Scorecard*.

3. *Align HR Plans to Business Plan* (Menyelaraskan Perencanaan SDM dengan Perencanaan Bisnis)

Kebanyakan perencanaan Unit SDM merupakan perencanaan yang terpisah dari perencanaan organisasi dan hanya mendapat perhatian kecil serta dijadikan pelengkap dalam perencanaan organisasi. Akibatnya segala perencanaan dan output yang dihasilkan Unit SDM hanya memberi nilai kecil pada bisnis organisasi. Tantangan bagi Unit SDM disini adalah bagaimana mengintegrasikan aktivitas SDM ke dalam strategi organisasi, dimana perencanaan SDM menjadi bagian integral dari proses perencanaan bisnis organisasi sehingga menghasilkan *outcome* yang merupakan arsitektur untuk menggabungkan aktivitas SDM ke dalam keputusan bisnis yang menjamin diperolehnya hasil.

4. *Watch out for Quick Fixes* (Waspada terhadap Pemecahan Masalah secara Cepat)

Setiap orang ingin mengatasi setiap masalah secara cepat, kenyataannya hal ini sulit dilakukan dan membutuhkan waktu serta komitmen. Unit SDM harus menghindari godaan untuk pemecahan masalah secara cepat yang antara lain berupa perangkat dalam bentuk *benchmark* dan *frou-frou*.

Benchmark biasanya dilakukan dalam mengembangkan keunggulan bersaing organisasi. Informasi yang diperoleh dari praktek *benchmarking* dan prinsip organisasi dapat menjadi alat yang bernilai bagi manajemen dan dapat mendorong pemikiran yang lebih luas serta menunjukkan komitmen untuk berubah. Perangkat *benchmark* muncul ketika setelah organisasi melakukan *benchmark* ke beberapa organisasi yang mengimplementasikan suatu sistem yang memang difokuskan sehingga organisasi memperoleh wawasan yang lebih luas tentang sistem tersebut, namun tidak diimbangi dengan pemahaman akan kesesuaian sistem tersebut dengan filosofi organisasi dan tidak memperhitungkan komitmen pimpinan organisasi terhadap sistem yang akan dicontoh. Unit SDM yang menjadi mitra strategis perlu menghindari perangkat *benchmark* dengan jalan meyakinkan bahwa *benchmark* SDM tidak terpisah dalam praktek tunggal, namun merupakan bagian yang mempengaruhi praktek-praktek SDM.

Menurut Eihiger dan Ulrich (1997:62), perangkat *frou-frou* merupakan *trend* SDM yang tidak menambah nilai jangka panjang dan bersifat lucu serta populer, namun tidak selalu benar dan dapat diikuti. Unit SDM yang menjadi mitra strategis sebaiknya memahami teori, melakukan penelitian, dan penerapan ide agar dapat menerapkannya secara tepat dalam bisnis.

5. *Create a Capability Focus within the Firm* (Menciptakan Sebuah Kapabilitas yang Berfokus dalam Organisasi)

Kapabilitas mengacu pada apa yang dapat dilakukan organisasi atau harus dilakukan organisasi untuk melaksanakan strateginya. Fokus dari kapabilitas menjelaskan bagaimana strategi dapat dilaksanakan dalam suatu kegiatan. Untuk mencapai strategi perlu diterjemahkan menjadi kapabilitas spesifik untuk kemudian diterjemahkan lagi ke dalam kegiatan SDM. Unit SDM berperan sebagai mitra strategis ketika mengidentifikasi dan memperbaiki kemampuan mengimplementasikan strategi dan mempengaruhi produk baru.

b.) Peran *Administrative Expert* (Ahli Administrasi)

Untuk memahami peran Unit SDM sebagai *Administrative Expert*/Ahli Administrasi, Ulrich (1997:27-28) mengatakan perlunya dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. *The deliverable from the infrastructure role is administrative efficiency* (Hasil utama dari peran sebagai Ahli Administrasi adalah efisiensi administrasi). Unit SDM harus yakin bahwa proses organisasi didesain untuk menghasilkan efisiensi administrasi sehingga proses-proses yang berlangsung dalam organisasi dijalankan secara efisien. Unit SDM juga harus meningkatkan efisiensi bisnis secara keseluruhan antara lain melalui penempatan pegawai, pelatihan, dan pemberian penghargaan kepada manajer yang mampu meningkatkan produktivitas dan menekan pengeluaran.
- b. *The metaphor for work on a firm's infrastructure is the administrative expert* (Fungsi untuk mengoperasionalkan infrastruktur organisasi adalah ahli administrasi). Unit SDM yang berperan sebagai ahli administrasi harus dapat memantau pengeluaran-pengeluaran yang tidak penting, meningkatkan efisiensi dan secara terus menerus

mencari cara baru untuk melaksanakan segala kegiatan organisasi dengan sebaik mungkin.

- c. *To be effective as administrative expert, HR Professional need to undertake activities leading to continual reengineering of the work processes they administer* (Untuk menjadi Unit SDM yang efektif, maka Praktisi SDM harus memimpin kegiatan yang diarahkan kepada penataan ulang proses pekerjaan yang sedang ditangani). Pada banyak organisasi, penataan ulang proses sumber daya manusia ditujukan kepada bentuk organisasi SDM yang dinamakan *shared service*. Pelayanan SDM ini didistribusikan ke seluruh divisi organisasi, sementara pemeliharaan mutu pelayanan untuk pengguna tetap dapat dipertahankan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa peran Unit SDM sebagai ahli administrasi memerlukan desain dan penyiapan sistem, proses, dan praktek-praktek MSDM yang efektif dan efisien. Peran ini dilakukan oleh Unit SDM untuk mencari cara atau metode yang lebih efisien dalam menyelesaikan pekerjaan yang disebut sebagai proses menata ulang (*reengineering*). *Reengineering* dalam lingkungan SDM dilakukan dengan memusatkan perhatian pada layanan-layanan dengan menciptakan infrastruktur (senantiasa memeriksa dan memperbaiki proses MSDM) yang efisien baik pada proses maupun bisnis SDM secara keseluruhan.

Unit SDM dapat membantu organisasi melalui penataan ulang proses bisnis. Ketika organisasi mengidentifikasi dan memperbaiki proses utamanya, Unit SDM dapat membantu dengan aktif melayani perbaikan kerja tim ke arah penyederhanaan, efisiensi, dan efektivitas. Disisi lain, Unit SDM juga harus menerapkan keahlian administratifnya dalam proses SDM. Meskipun tidak diundang dalam proses penataan ulang organisasi, Unit SDM harus mendemonstrasikan kemampuannya untuk memberikan pelayanan SDM secara efisien dengan menata ulang proses Unit SDM sendiri jika dibutuhkan. Dengan melakukan hal tersebut, Unit SDM bukan hanya memperbaiki infrastruktur organisasi tapi juga memperoleh kredibilitas untuk berpartisipasi dalam upaya perubahan organisasi berikutnya.

Menurut Ulrich (1997: 88-89), dalam menata ulang baik bisnis maupun proses, Unit SDM dapat menambahkan nilai yang sangat besar dengan mengenali dan menanggapi secara tepat pada dua fase yang umum berlaku pada upaya

penataan ulang. Fase pertama: *Improving processes*, yaitu menerapkan prinsip penataan ulang bisnis untuk memperbaiki proses SDM. Fase ini mengharuskan Unit SDM untuk mengidentifikasi proses-proses yang tidak bermanfaat dan berusaha menemukan metode-metode baru untuk dijadikan alternatif dalam memberikan pelayanan. Fase kedua: *Rethinking HR value Creation*, merupakan proses berpikir ulang mengenai bagaimana menciptakan nilai bagi SDM. Penciptaan nilai berjalan di luar penataan ulang proses SDM guna menyusun kembali dan memikirkan kembali konseptualisasi dan metode-metode penyelesaian pekerjaan SDM.

Ketika berpikir ulang untuk menciptakan nilai, Ulrich (1997: 89-106) mengatakan ahli administrasi dapat menggambarkannya dalam tiga kerangka konseptual yaitu:

1. *Avoid the Centralization/Decentralization Quandary* (Menghindari Perdebatan antara sentralisasi dan desentralisasi)

Secara tradisional dominasi Paradigma dalam mengorganisasikan pekerjaan SDM masih memperdebatkan antara sentralisasi dan desentralisasi apakah penempatan disain dan koordinasi kegiatan SDM berada pada level organisasi atau level unit di bawah organisasi. Perdebatan mendasar berkisar pada kekuasaan dan kewenangan seperti siapa yang berwenang mendisain sistem SDM, melaksanakan kegiatan SDM, dan memutuskan bagaimana pekerjaan SDM dilakukan. Perdebatan ini mengakibatkan seringnya perubahan alokasi kewenangan dan melupakan fungsi pelayanan yang seharusnya dilaksanakan. Unit SDM sebagai ahli administrasi perlu menghindari perdebatan ini dengan berpikir ulang dan menyusun kembali dasar peran Unit SDM yaitu kesatuan yang memberikan pelayanan.

2. *Define a Value-Creation Framework and Delivery Options* (Mendefinisikan Kerangka Penciptaan Nilai dan Pelaksanaan Pilihan-Pilihan)

Perdebatan mengenai kekuasaan, pengaruh, dan pengawasan seharusnya berubah menjadi perdebatan mengenai penciptaan nilai. Nilai harus didefinisikan oleh penerima pelayanan bukan oleh pemberi pelayanan. Unit SDM sebagai ahli administrasi harus belajar menciptakan nilai yang didasarkan pada persepsi sebagai pihak lain yang menerima pelayanan dan bukan dari persepsi sebagai pemberi pelayanan.

Ketika penciptaan nilai yang menjadi fokus pekerjaan SDM terdapat empat mekanisme pelaksanaan yang mungkin terjadi yaitu:

a. *Broker of Services* (Penyedia Pelayanan)

Merupakan satu pilihan bagi pelayanan SDM yaitu dengan memberikan pelayanan pada lembaga di luar organisasi (*outsourcing*). Sebagai ahli administrasi, Unit SDM bertugas mengelola elemen-elemen dari pelayanan yang diberikan seperti negosiasi kontrak, pelayanan lelang, penetapan perjanjian dan pengawasan perjanjian.

b. *Service Center* (Pusat Pelayanan)

Pilihan kedua dalam pelaksanaan pelayanan SDM adalah penciptaan pusat pelayanan guna membagi transaksi pekerjaan SDM yang berkaitan. Pusat pelayanan ini membuat standarisasi transaksi rutin untuk meningkatkan efisiensi di seluruh organisasi. Pelayanan yang dapat dibakukan antara lain proses kompensasi, kegiatan pengembangan dan pembelajaran, kegiatan penempatan pegawai.

c. *Centers of Expertise* (Pusat Keahlian)

Yaitu kondisi dimana Unit SDM menjadi pusat keahlian dalam setiap wilayah kerja Unit SDM di seluruh organisasi. Biasanya pusat keahlian berfokus pada kegiatan transformasi, kegiatan yang membantu pelaksanaan strategi organisasi, membentuk budaya kerja yang baru atau mencapai tujuan organisasi.

d. *Integrated Solution* (Solusi Menyeluruh)

Merupakan kondisi dimana SDM yang memiliki keahlian teknis dapat membentuk satu tim yang tangguh untuk membantu menyelesaikan permasalahan di lingkungan organisasi.

3. *Define a Value-Creation Process* (Mendefinisikan Proses Penciptaan Nilai)

Proses lebih berarti dibandingkan fungsi, artinya proses berkaitan dengan bagaimana nilai dapat ditambahkan bagi pengguna pelayanan dari pada memperhatikan fungsi. Organisasi yang mendistribusikan pelayanan membutuhkan kerjasama tim melalui fungsi SDM. Pusat pelayanan dan pusat

keahlian pegawai haruslah memiliki kapasitas untuk membentuk tim yang dinamis dalam memuaskan pelanggannya.

c.) Peran *Employee Champion* (Pendorong Semangat Pegawai)

Peran Unit SDM sebagai pendorong semangat pegawai adalah mengelola kontribusi pegawai. Dalam rangka memahami peran Unit SDM sebagai pendorong semangat pegawai, menurut Ulrich (1997:29-30) terdapat 3 (tiga) hal yang harus dipertimbangkan sebagai berikut:

- a. *The deliverables from management of employee contribution are increased employee commitment and competence* (Hasil utama dari pengelolaan SDM khusus di bidang kontribusi yang diberikan oleh pegawai adalah meningkatkan komitmen dan kompetensi pegawai). Pegawai seharusnya diarahkan agar dapat memberikan kontribusi dengan baik untuk organisasi, yaitu dengan cara memanfaatkan kompetensi yang dimiliki.
- b. *The metaphor for this HR role, as implied above, is 'employee champion'* (Fungsi untuk menjalankan peran ini adalah sebagai pendorong semangat pegawai). Para pendorong semangat pegawai secara pribadi menggunakan waktunya untuk bertemu dengan pegawai lainnya dan mengarahkan manajer di tempat lain untuk melakukan hal yang sama. Kontribusi pegawai merupakan suatu hal yang penting dan mendasar bagi suatu organisasi, bukan hanya untuk kepentingan pegawai itu sendiri, tapi untuk hal lain seperti mengatasi tantangan bisnis, mencapai harapan pelanggan, dan meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Suatu saat pendorong semangat pegawai dengan tingkat kompetensi yang diharapkan dapat menjadi *intellectual capital* yang akan menjadi aset organisasi dan tercermin dalam laporan keuangan organisasi
- c. *The main activities for the management of employee contribution are listening, responding, and finding ways to provide employees with resources that met their changing demands* (Kegiatan utama dari kontribusi peran sebagai pendorong semangat pegawai adalah memberi perhatian dengan cara mendengar, menanggapi pendapat pegawai lain dan mencari cara untuk menyediakan sumber daya bagi pegawai guna memenuhi tuntutan perubahan). Manajer harus berusaha

membangun rasa kebersamaan/memiliki dalam bisnis serta bertanggung jawab mengarahkan seluruh pegawai baik secara individu maupun kelompok untuk diperlakukan secara adil. Hal ini penting untuk tetap memelihara kontribusi pegawai secara keseluruhan.

Sejalan dengan peran ini, Mello (2002:9) menyatakan bahwa dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk ikut memiliki organisasi dengan jalan mengizinkannya membeli saham perusahaan, mampu meningkatkan komitmen pegawai dan mendorong pegawai untuk fokus pada rencana jangka panjang organisasi.

Dari sisi organisasi, pada dasarnya investasi pada SDM merupakan investasi jangka panjang, artinya organisasi akan memperoleh keuntungannya dalam jangka panjang. *Human capital* akan menjadi keunggulan bersaing karena tidak mudah ditiru oleh pesaing. Meskipun investasi dalam bidang SDM besar risikonya dan manfaatnya hanya bisa diperoleh dalam jangka panjang, namun investasi dalam bidang SDM ini menjadi sumber daya utama bagi kelangsungan keunggulan bersaing yang dapat dimiliki organisasi (Mello: 2002:10). Lebih lanjut, dengan mengelola SDM akan menciptakan/meningkatkan kompetensi SDM yang pada gilirannya akan membantu penyusunan strategi organisasi.

d.) Peran *Change Agent* (Agen Perubahan)

Perubahan selalu terjadi dan untuk membantu organisasi merespon inisiatif perubahan seperti perubahan proses/sistem kerja, dan perubahan budaya organisasi, baik manajer unit lain dan Unit SDM harus menguasai teori dan melaksanakan perubahan. Dengan menguasai teori dan mengaplikasikannya dalam menunjang perubahan, maka manajer unit lain dan Unit SDM akan mampu memandang perubahan sebagai teman, kesempatan, keunggulan bersaing, dan sebagai sumber dari nilai bukan sebagai musuh, bahaya, kendala, dan rintangan.

Dalam rangka memahami peran SDM sebagai *change agent* (agen perubahan), menurut Ulrich (1997: 30-31) terdapat tiga hal yang harus dipertimbangkan yaitu:

- a. *The deliverable from management of transformation and change is capacity for change* (Hasil utama dari manajemen transformasi dan perubahan adalah

- kemampuan untuk berubah). Organisasi yang sedang menjalankan program transformasi harus ditunjang oleh keberadaan Unit SDM yang ikut membantu pegawai untuk meninggalkan budaya lama dan menghadapi budaya baru. Peran Unit SDM sebagai agen perubahan adalah membantu organisasi dalam mengidentifikasi proses dalam mengelola perubahan.
- b. *As implied, the metaphor for work in this role is 'Change Agent'* (Fungsi untuk menjalankan peran ini adalah sebagai agen perubahan). Sebagai agen perubahan, Unit SDM harus tetap dapat menghargai kebijakan bisnis di masa lalu namun berusaha mengarahkan dan menyesuaikannya untuk kebutuhan di masa yang akan datang. Perubahan paradigma bisnis menuntut adanya restrukturisasi organisasi. Pada kondisi tertentu organisasi melakukan perubahan bersifat radikal yang berupa rekayasa ulang organisasi (*corporation engineering*). Perubahan tersebut menuntut adanya perubahan visi organisasi yang selanjutnya diikuti pula dengan perubahan misi dan perubahan nilai-nilai organisasi (*corporate values*). Perubahan-perubahan ini sangat penting artinya bagi pengelolaan SDM.
- c. *The actions of change agents include identifying and framing problems, building relationship of trust, solving problems and creating and fulfilling action plans* (Langkah nyata dari agen perubahan termasuk mengidentifikasi dan membuat kerangka permasalahan, membangun hubungan atas dasar kepercayaan, memecahkan masalah, dan membuat serta memenuhi rencana kerja). Hasil penelitian tentang kompetensi disadari bahwa *domain of competencies* yang berhubungan dengan perubahan merupakan hal yang paling penting bagi keberhasilan Unit SDM. Unit SDM yang berperan sebagai agen perubahan membantu proses perubahan hingga benar-benar terjadi, membangun komitmen dalam proses perubahan, dan memastikan jalannya perubahan sesuai dengan tujuan.

Lebih lanjut Ulrich (1997:151-170) menjelaskan bahwa Unit SDM sebagai agen perubahan membangun kapasitas organisasi untuk menangani 3 (tiga) tipe perubahan yaitu *initiatives changes*, *process changes*, dan *culture changes*. Untuk *initiatives changes* dan *process changes*, Unit SDM dapat menciptakan model perubahan yang dapat diaplikasikan dalam inisiatif perubahan atau proses

bisnis guna mengurangi waktu yang dibutuhkan sekaligus meningkatkan kualitas perubahan. Dalam membantu organisasi menemukan tujuan baru dan melaksanakannya dengan cepat, Unit SDM sebagai agen perubahan harus melakukan langkah-langkah berikut: 1. mengidentifikasi faktor kunci kesuksesan dalam membangun kemampuan untuk berubah, 2. menyediakan fasilitas agar faktor kunci kesuksesan dapat dikelola, 3. mengidentifikasi perbaikan kegiatan bagi setiap faktor kesuksesan, 5. melihat *review* faktor kunci sebagai proses intinya, ketika organisasi membuat rencana, organisasi sekaligus akan menciptakan inisiatif perbaikan. Unit SDM dapat menjadi agen perubahan ketika mengaplikasikan proses perubahan ke dalam inisiatif dan proses bisnis secara tepat dan sistematis.

Sedangkan untuk *culture changes* Unit SDM dapat menciptakan arsitektur dan tindakan yang dapat mengarahkan pada terciptanya budaya baru. Perubahan budaya lebih bersifat fundamental karena berkaitan dengan identitas fundamental, nilai-nilai, dan budaya organisasi. Robert Quinn (dalam Ulrich:1997:168) menyebutnya dengan "perubahan mendalam" yang merupakan perubahan secara mendalam dimana nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi-asumsi ditantang untuk dimodifikasi.

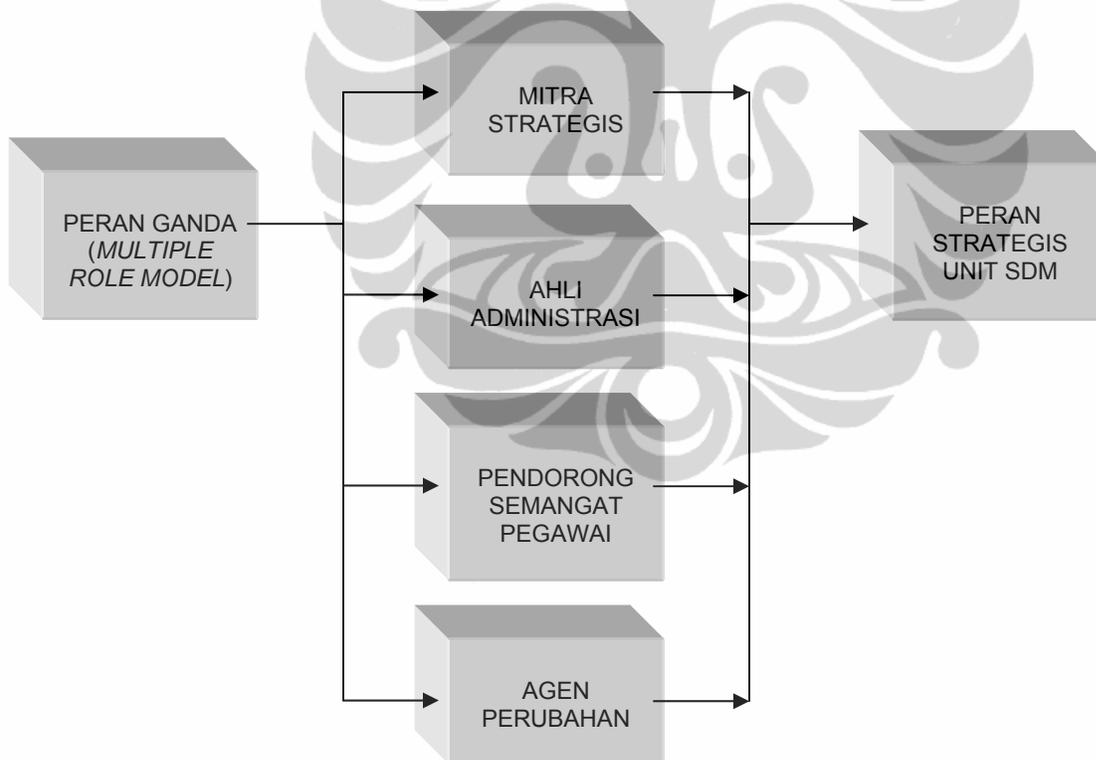
Unit SDM memainkan peran penting dalam pencapaian perubahan budaya organisasi. Untuk itu terdapat lima langkah yang dapat dilakukan demi keberhasilan perubahan budaya yaitu: 1. mendefinisikan dan menjelaskan konsep perubahan budaya, 2. mengartikulasikan mengapa perubahan budaya penting dilakukan bagi kesuksesan bisnis organisasi, 3. mendefinisikan proses untuk menilai budaya yang telah ada, budaya yang diinginkan di masa depan, dan perbedaan/kesenjangan diantara keduanya, 4. mengidentifikasi pendekatan alternatif guna menciptakan perubahan budaya, dan 5. menyusun rencana tindakan yang mengintegrasikan berbagai pendekatan perubahan budaya.

Ketika anggota organisasi dan organisasi sendiri menyadari kebutuhan untuk berubah, hanya sedikit yang mampu mendukung upaya keberhasilan perubahan. Unit SDM sebagai agen perubahan harus memiliki kompetensi untuk mewujudkan hal ini dengan mengenali tantangan bagi perubahan yang berhasil dan dengan menyusun rencana untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut.

6. Model Analisis

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mengajukan model analisis sebagai berikut:

Gambar II.2
Model Analisis



Terdapat 4 dimensi peran dari konsep *multiple role model* (model peran ganda) yang dapat mengarahkan pada peran strategis Unit SDM yaitu peran mitra strategis, peran ahli administrasi, peran pendorong semangat pegawai, dan peran agen perubahan.

Apabila keempat peran tersebut telah dijalankan dengan baik, maka peran strategis Unit SDM artinya telah tercapai. Hal ini juga berarti Unit SDM menjadi keunggulan bersaing bagi organisasi.

Namun penting pula adanya persamaan persepsi antara pegawai di Unit SDM dengan pegawai di luar Unit SDM tentang peran yang telah dan harus dijalankan Unit SDM dalam organisasi, Dengan adanya kesamaan persepsi, diharapkan terdapat dukungan pada Unit SDM dalam mencapai peran strategisnya.

7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah adanya dugaan bahwa:

1. H_0 : Terdapat persamaan persepsi antara pegawai Biro SDM dengan pegawai non Biro SDM terhadap peran Mitra Strategis yang dijalankan Biro SDM KPK.
 H_1 : Terdapat perbedaan persepsi antara pegawai Biro SDM dengan pegawai non Biro SDM terhadap peran Mitra Strategis yang dijalankan Biro SDM KPK.
2. H_0 : Terdapat persamaan persepsi antara pegawai Biro SDM dengan pegawai non Biro SDM terhadap peran Ahli Administrasi yang dijalankan Biro SDM KPK.
 H_2 : Terdapat perbedaan persepsi antara pegawai Biro SDM dengan pegawai non Biro SDM terhadap peran Ahli Administrasi yang dijalankan Biro SDM KPK.
3. H_0 : Terdapat persamaan persepsi antara pegawai Biro SDM dengan pegawai non Biro SDM terhadap peran Pendorong Semangat Pegawai yang dijalankan Biro SDM KPK.
 H_3 : Terdapat perbedaan persepsi antara pegawai Biro SDM dengan pegawai non Biro SDM terhadap peran Pendorong Semangat Pegawai yang dijalankan Biro SDM KPK.
4. H_0 : Terdapat persamaan persepsi antara pegawai Biro SDM dengan pegawai non Biro SDM terhadap peran Agen Perubahan yang dijalankan Biro SDM KPK.
 H_4 : Terdapat perbedaan persepsi antara pegawai Biro SDM dengan pegawai non Biro SDM terhadap peran Agen Perubahan yang dijalankan Biro SDM KPK.

5. H_0 : Terdapat persamaan persepsi antara pegawai Biro SDM dengan pegawai non Biro SDM terhadap model peran ganda yang dijalankan Biro SDM KPK.

H_5 : Terdapat perbedaan persepsi antara pegawai Biro SDM dengan pegawai non Biro SDM terhadap model peran ganda yang dijalankan Biro SDM KPK.

8. Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini menggunakan konsep *Multiple Role Model* (Model Peran Ganda) yaitu pengukuran terhadap peran Unit SDM yang meliputi peran Mitra Strategis, peran Ahli Administrasi, peran Pendorong Semangat Pegawai, dan peran Agen Perubahan. Guna memberikan kemudahan dalam mengukur peran-peran tersebut, akan diuraikan operasionalisasi konsep dari setiap variabel yang sekaligus menunjukkan indikator setiap variabel. Variabel disini dimaksudkan sebagai sub variabel dari variabel konsep *Multiple Role Model* (Model Peran Ganda) yang terdiri dari empat peran sebagaimana tersebut diatas. Operasionalisasi konsep dijadikan dasar dalam pengembangan kuesioner yang diadaptasi dari *Human Resources Role-Assessment Survey* yang dibuat Dave Ulrich dan Jill Conner (Ulrich:1997:49-50).

Tabel II.5
Operasionalisasi Konsep

No.	Variabel	Operasionalisasi Konsep/Indikator
1.	Mitra Strategis	1. Unit SDM membantu organisasi mencapai tujuan organisasi 2. Unit SDM berpartisipasi dalam proses penyusunan strategi bisnis 3. Unit SDM memastikan bahwa strategi Unit SDM sejalan dengan strategi organisasi
		4. Efektifitas Unit SDM diukur oleh kemampuannya untuk membantu melaksanakan strategi 5. Unit SDM dipandang sebagai mitra strategis

		<ol style="list-style-type: none"> 6. Unit SDM menyediakan waktu untuk masalah-masalah strategis 7. Unit SDM menjadi peserta aktif dalam perencanaan bisnis 8. Unit SDM bekerja untuk menyelaraskan strategi SDM dan strategi bisnis 9. Unit SDM mengembangkan proses-proses dan program-program untuk menghubungkan strategi Unit SDM dalam rangka pelaksanaan strategi bisnis 10. Kredibilitas Unit SDM berasal dari peran Unit SDM dalam membantu mencapai tujuan strategis
2.	Ahli Administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unit SDM membantu organisasi meningkatkan efisiensi operasional 2. Unit SDM berpartisipasi dalam memberikan pelayanan SDM 3. Unit SDM memastikan bahwa pelayanan SDM terlaksana secara efisien 4. Efektifitas Unit SDM diukur oleh kemampuannya untuk memberikan pelayanan SDM secara efisien 5. Unit SDM dipandang sebagai Ahli Administrasi 6. Unit SDM menyediakan waktu untuk masalah-masalah operasional 7. Unit SDM menjadi peserta aktif dalam merancang dan menyediakan pelayanan SDM 8. Unit SDM bekerja untuk memonitor proses-proses administratif
		<ol style="list-style-type: none"> 9. Unit SDM mengembangkan proses-proses dan program-program untuk memproses dokumen dan transaksi secara efisien 10. Kredibilitas Unit SDM berasal dari peningkatan produktivitas Unit SDM

3.	Pendorong Semangat Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unit SDM membantu organisasi memenuhi kebutuhan pribadi pegawai 2. Unit SDM berpartisipasi dalam meningkatkan komitmen pegawai 3. Unit SDM memastikan bahwa kebijakan-kebijakan dan program-program Unit SDM merespon kebutuhan pribadi pegawai 4. Efektifitas Unit SDM diukur oleh kemampuannya untuk membantu pegawai memenuhi kebutuhannya 5. Unit SDM dipandang sebagai Pendorong Semangat Pegawai 6. Unit SDM menyediakan waktu untuk mendengarkan dan menanggapi aspirasi/keluhan pegawai 7. Unit SDM menjadi peserta aktif dalam mendengarkan dan menanggapi aspirasi/keluhan pegawai 8. Unit SDM bekerja untuk menawarkan bantuan guna membantu pegawai memenuhi kebutuhan keluarga dan kebutuhannya 9. Unit SDM mengembangkan proses-proses dan program-program untuk memenuhi kebutuhan pribadi pegawai 10. Kredibilitas Unit SDM berasal dari kemampuannya membantu pegawai memenuhi kebutuhan pribadi
4.	Agen Perubahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unit SDM membantu organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan
		<ol style="list-style-type: none"> 2. Unit SDM berpartisipasi dalam membangun perubahan budaya baik untuk memperbaharui maupun bertransformasi 3. Unit SDM memastikan bahwa proses-proses dan program-program Unit SDM meningkatkan kemampuan organisasi untuk berubah

4. Efektifitas Unit SDM diukur oleh kemampuannya untuk membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan isu-isu masa depan
5. Unit SDM dipandang sebagai Agen Perubahan
6. Unit SDM menyediakan waktu untuk mendukung perilaku baru agar organisasi tetap kompetitif
7. Unit SDM menjadi peserta aktif dalam pembaharuan organisasi, perubahan, atau bertransformasi
8. Unit SDM bekerja untuk membangun kembali perilaku dalam rangka perubahan organisasi
9. Unit SDM mengembangkan proses-proses dan program-program untuk membantu organisasi mentransformasikan dirinya
10. Kredibilitas Unit SDM berasal dari perannya dalam membuat terjadinya perubahan

Sumber: Pengolahan literatur

B. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang proses kerjanya berlangsung ringkas dan reduktif (melakukan pembedahan atas sesuatu menjadi bagian-bagian yang dapat diuji secara kuantitatif), ketat dalam objektivitas, menggunakan penalaran logis dan deduktif, menggunakan instrumen pengumpul data yang akan menghasilkan data numerikal, elemen dasar analisis adalah angka, analisisnya menggunakan metode statistika serta melakukan generalisasi (Burns & Grove dalam Umar:2008:3).

2. Jenis Penelitian

Dilihat dari tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang melibatkan satu variabel, artinya dalam penelitian yang deskriptif-kuantitatif ini validitas internal tidak mengacu pada hubungan satu variabel dengan variabel lain (Irawan:2006:102). Namun demikian, guna menjawab pertanyaan penelitian terakhir dilakukan analisis inferensia (induktif) mengingat terdapatnya hipotesis yang harus diuji. Sementara berdasarkan jenisnya, penelitian ini merupakan penelitian survei dan mempergunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian.

3. Jenis dan Sumber Data serta Teknik Pengumpulan Data

a. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang secara langsung diperoleh dari responden dengan menggunakan kuesioner yang meliputi data tentang mitra strategis, ahli administrasi, pendorong semangat pegawai, dan agen perubahan serta hasil wawancara.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan yakni dengan mempelajari buku, literatur, peraturan, dan tulisan ilmiah serta dengan menggunakan informasi dan data dalam laporan, dokumen-dokumen organisasi serta sumber lain yang relevan.

b. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara berstruktur melalui kuesioner. Kuesioner dipergunakan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data primer. Peneliti mengumpulkan jawaban responden atas pernyataan yang merupakan pengukuran dari variabel yang diteliti. Selain itu dilakukan pula wawancara dengan sejumlah informan guna memperoleh gambaran yang lebih lengkap tentang obyek yang diteliti. Data sekunder diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan yakni dengan mempelajari buku, literatur, peraturan, dan tulisan ilmiah serta dengan menggunakan informasi dan data dalam laporan, dokumen-dokumen organisasi serta sumber lain yang relevan.

Untuk memperoleh informasi dari responden, peneliti mempergunakan kuesioner yang diadaptasi dan dikembangkan dari *Human Resources Role-Assessment Survey* yang dibuat Dave Ulrich dan Jill Conner (1997:49-50). Kuesioner berisi pernyataan yang berhubungan dengan persepsi pegawai terhadap indikator dari tiap variabel yang diteliti berdasarkan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang/sekelompok orang tentang fenomena sosial, serta untuk mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu obyek (Intijanto:2005:81). Kuesioner bersifat tertutup, artinya responden diminta untuk mengisi jawaban pernyataan dalam skala ordinal berbentuk verbal dengan 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi.

4. Populasi dan Sampel dan Teknik Penarikan Sampel

Unit penelitian sekaligus populasi penelitian adalah seluruh pegawai KPK yang berjumlah sekitar 450 orang (data per 18 Desember 2007) dengan komposisi sebagaimana tercantum dalam tabel berikut:

Tabel II.6
Komposisi Pegawai KPK menurut Kelompok Jabatan

No.	Jabatan	Total	
		Jumlah	%
1	Pimpinan	5	1,11
2	Penasehat	2	0,44
3	Struktural	26	5,78
4	Fungsional Spesifik	214	47,56
5	Fungsional Umum	33	7,33
6	Administrasi dan Pendukung	118	26,00
7.	CPF (<i>Functional Personnel Candidate</i>)	52	11,56
Total		450	100,00

Sumber: Laporan Tahunan KPK 2007

Sampel akan ditentukan berdasarkan rumus yang ditemukan oleh Frank Lynch (Irawan:2006:250) sebagai berikut:

$$n = \frac{NZ^2 \cdot p(1-p)}{ND^2 + Z^2 \cdot p(1-p)}$$

Dimana:

n = Ukuran sampel (79)

N = Jumlah populasi (450)

Z = Nilai di area di bawah kurva distribusi normal (1,96)

p = Proporsi terbesar yang mungkin (0,50)

D = Derajat penyimpangan (0,10)

Dengan menggunakan tabel populasi-sampel berdasarkan rumus dari Frank Lynch, maka untuk Jumlah Populasi (N) 450, pada taraf kepercayaan 95% dan derajat penyimpangan (D) 10%, maka Ukuran Sampel (n) dalam penelitian ini berjumlah 79. Sehingga dengan menggunakan tabel komposisi pegawai menurut Kelompok Jabatan, pendistribusian sampel adalah sebagai berikut:

Tabel II.7
Teknik Pendistribusian Sampel

No.	Jabatan	Total	
		Populasi	Sampel
1	Pimpinan	5	1
2	Penasehat	2	0
3	Struktural	26	4
4	Fungsional Spesifik	214	38
5	Fungsional Umum	33	6
6	Administrasi dan Pendukung	118	21
7.	CPF (<i>Functional Personnel Candidate</i>)	52	9
Total		450	79

Sumber: Pengolahan data

Teknik pendistribusian sampel tersebut sebagaimana tercantum dalam lampiran 1. Sampel diambil dengan mempergunakan teknik probabilita yaitu teknik penarikan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Umar:2008:69). Sedangkan jenisnya adalah *proportionate stratified random sampling* yang dipergunakan dengan pertimbangan bahwa anggota populasi tidak homogen (heterogen) dan berstrata secara proporsional. Selanjutnya dari setiap jenjang jabatan pegawai tersebut sampel diambil secara acak/*random* (Arikunto:2006:138-139).

5. Teknik Analisis Data

a. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

1. Pengujian Validitas Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang valid berarti alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan menghasilkan alat ukur yang valid dalam pengumpulan data maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid. Pemakaian instrumen penelitian yang telah teruji validitasnya bukan berarti otomatis hasil datanya menjadi valid, karena kondisi obyek penelitian yang berbeda. Untuk itu perlu dilakukan pengujian terhadap validitas instrumen penelitian mengingat instrumen penelitian yang valid dan reliabel merupakan syarat utama untuk menghasilkan hasil penelitian yang valid dan reliabel. Walaupun instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner yang digunakan merupakan hasil adaptasi dan pengembangan, namun tetap akan dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya mengingat akan dipergunakan pada populasi yang berbeda, yang mempunyai berbagai perbedaan dengan populasi ketika penelitian dilakukan oleh Dave Ulrich dan Jill Conner.

Instrumen dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur persepsi/sikap (disebut instrumen non tes), dimana jawabannya tidak ada yang benar atau salah namun bersifat positif atau negatif. Pengujian validitas akan dilakukan dari sisi validitas internal (validitas yang dikembangkan menurut teori yang relevan/teori tentang konsep model peran ganda). Karena merupakan instrumen nontes maka cukup memenuhi validitas konstruksi, yaitu untuk mengetahui apakah dapat digunakan untuk mengukur gejala sesuai dengan yang didefinisikan.

Untuk menguji validitas konstruksi dilakukan dengan menggunakan pendapat ahli, dalam hal ini instrumen penelitian yang berbentuk kuesioner dikonsultasikan kepada ahli, dan ahli dimintakan pendapatnya tentang instrumen tersebut. Selanjutnya instrumen dicoba pada sampel dimana populasi diambil. Setelah data ditabulasikan kemudian dilakukan analisis faktor yaitu dengan mengkorelasikan skor item instrumen dalam suatu faktor dan mengkorelasikan skor faktor dengan skor total dengan menggunakan rumus korelasi Spearman's Rank (ρ) (Watson:1996:925-926, Siegel:1992:250-253, Umar:2008:112)) sebagai berikut:

$$r_s = \frac{N - 6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^2 - N}$$

Analisis persepsi..., Diana Azwina, FISIP UI, 2008

Dimana:

- r_s = koefisien korelasi rank spearman
 d_i = selisih 2 variabel yang telah diubah dalam bentuk ranking dan telah diurut dari nilai terkecil hingga terbesar
 N = jumlah subyek

Bila korelasi tiap faktor positif (r) besarnya minimal 0,3, maka faktor tersebut merupakan konstruksi yang kuat. Berdasarkan analisis faktor tersebut lalu dapat disimpulkan bahwa instrumen memiliki validitas konstruksi yang baik.

2. Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang reliabel merupakan instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Dengan menghasilkan alat ukur yang reliabel dalam pengumpulan data maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi reliabel. Pemakaian instrumen yang telah teruji reliabilitasnya bukan berarti otomatis hasil datanya menjadi reliabel, karena kondisi obyek penelitian yang berbeda. Untuk itu perlu dilakukan pengujian terhadap reliabilitas instrumen penelitian.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk memperoleh konsistensi internal dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen (Arikunto:2006:180). Karena alternatif jawaban dalam kuesioner lebih dari dua, maka pengukuran reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan rumus Cronbach Alpha (Umar:2008:56, lihat juga Arikunto:2006:195,198) dibawah ini. Instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai minimal 0,7.

$$r_{11} = \frac{(k)}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum ab^2}{at^2} \right)$$

Dimana:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum ab^2$ = jumlah varians butir

α^2 = varians total

Hasil analisis akan digunakan untuk memprediksi reliabilitas instrumen.

b. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami dalam bentuk informasi yang lebih ringkas, artinya pengguna akan lebih mudah memperoleh deskripsi atau gambaran tentang data apabila diubah menjadi analisis deskriptif. Dengan analisis deskriptif, akan diperoleh informasi mengenai banyak hal, seperti penyajian informasi berupa mean (rata-rata), median (nilai tengah), modus (nilai yang memiliki frekuensi terbanyak), standar deviasi, nilai minimum, nilai maksimum, tabel frekuensi prosentase, dan diagram (Istijanto:2005:90-91, lihat juga Umar:2008:103). Dalam Analisis deskriptif penelitian ini, informasi yang akan disajikan terdiri dari:

1. Karakteristik Responden

Analisis Karakteristik responden dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai karakteristik data individu responden dan data mengenai pekerjaan responden. Untuk melakukan analisis karakteristik, data yang disajikan mencakup jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, rumpun jabatan, unit organisasi, lamanya menduduki jabatan saat ini, masa kerja di KPK serta status kepegawaian.

Selanjutnya, kuesioner yang berisi pernyataan yang berhubungan dengan persepsi pegawai terhadap indikator dari tiap variabel yang diteliti berdasarkan Skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi sub-sub variabel, yang kemudian dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator variabel. Indikator-indikator tersebut dipergunakan sebagai item-item instrumen yang berupa pernyataan. Kuesioner yang dihasilkan dari proses tersebut bersifat tertutup, responden diminta untuk mengisi jawaban pernyataan dalam skala ordinal berbentuk verbal dengan 5 (lima) alternatif jawaban, sangat rendah, rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi. Untuk keperluan analisis, setiap alternatif jawaban diberi skor 1,2,3,4,5. Angka 1 menunjukkan jawaban dengan nilai terendah, angka 5 menunjukkan jawaban dengan nilai tertinggi. Respons dari tiap pernyataan dihitung dengan menjumlahkan angka-angka dari setiap pernyataan, sehingga respons yang berada pada posisi yang sama akan menerima secara konsisten angka yang selalu sama. Dari hasil perhitungan akan diperoleh baik skor tiap pernyataan maupun skor total, baik untuk tiap responden maupun untuk seluruh responden.

Berdasarkan operasionalisasi konsep, kuesioner terdiri dari 2 (dua) bagian, Bagian pertama berisi data-data responden dan pekerjaan responden. Bagian kedua terdiri dari dua sub bagian, sub bagian pertama merupakan pertanyaan mengenai gambaran umum responden terhadap tiap peran dalam konsep *Multiple Role Model* (Model Peran Ganda) yang berjumlah 1 pertanyaan untuk setiap peran, sehingga untuk 4 peran berjumlah 4 pertanyaan. Pada sub bagian kedua, *Multiple Role Model* (Model Peran Ganda) dijabarkan menjadi 4 (empat) peran yaitu Mitra Strategis, Ahli Administrasi, Pendorong Semangat Pegawai dan Agen Perubahan. Dari variabel tersebut ditentukan indikator yang dibuat dalam bentuk pernyataan yang berjumlah 10 pernyataan setiap variabel, sehingga untuk 4 peran berjumlah 40 pernyataan yang diuraikan tabel berikut ini:

Tabel II.8

Indikator Setiap Peran Strategis dan Posisi Pernyataan dalam Kuesioner

NO.	VARIABEL	INDIKATOR	SKALA	PERNYATAAN
1.	Mitra Strategis	1. Unit SDM membantu organisasi mencapai tujuan organisasi	Ordinal	1

		2. Unit SDM berpartisipasi dalam proses penyusunan strategi bisnis	Ordinal	5
		3. Unit SDM memastikan bahwa strategi Unit SDM sejalan dengan strategi organisasi	Ordinal	9
		4. Efektifitas Unit SDM diukur oleh kemampuannya untuk membantu melaksanakan strategi	Ordinal	13
		5. Unit SDM dipandang sebagai mitra strategis	Ordinal	17
		6. Unit SDM menyediakan waktu untuk masalah-masalah strategis	Ordinal	21
		7. Unit SDM menjadi peserta aktif dalam perencanaan bisnis	Ordinal	25
		8. Unit SDM bekerja untuk menelaraskan strategi SDM dan strategi bisnis	Ordinal	29
		9. Unit SDM mengembangkan proses-proses dan program-program untuk menghubungkan strategi Unit SDM dalam rangka pelaksanaan strategi bisnis	Ordinal	33
		10. Kredibilitas Unit SDM berasal dari peran Unit SDM dalam membantu mencapai tujuan strategis	Ordinal	37
2.	Ahli Administrasi	1. Unit SDM membantu organisasi meningkatkan efisiensi operasional	Ordinal	2
		2. Unit SDM berpartisipasi dalam memberikan pelayanan SDM	Ordinal	6
		3. Unit SDM memastikan bahwa pelayanan SDM terlaksana secara efisien	Ordinal	10

		4. Efektifitas Unit SDM diukur oleh kemampuannya untuk memberikan pelayanan SDM secara efisien	Ordinal	14
		5. Unit SDM dipandang sebagai Ahli Administrasi	Ordinal	18
		6. Unit SDM menyediakan waktu untuk masalah-masalah operasional	Ordinal	22
		7. Unit SDM menjadi peserta aktif dalam merancang dan menyediakan pelayanan SDM	Ordinal	26
		8. Unit SDM bekerja untuk memonitor proses-proses administratif	Ordinal	30
		9. Unit SDM mengembangkan proses-proses dan program-program untuk memproses dokumen dan transaksi secara efisien	Ordinal	34
		10. Kredibilitas Unit SDM berasal dari peningkatan produktivitas Unit SDM	Ordinal	38
3.	Pendorong Semangat Pegawai	1. Unit SDM membantu organisasi memenuhi kebutuhan pribadi pegawai	Ordinal	3
		2. Unit SDM berpartisipasi dalam meningkatkan komitmen pegawai	Ordinal	7
		3. Unit SDM memastikan bahwa kebijakan-kebijakan dan program-program Unit SDM merespon kebutuhan pribadi pegawai	Ordinal	11
		4. Efektifitas Unit SDM diukur oleh kemampuannya untuk membantu pegawai memenuhi kebutuhan pribadinya	Ordinal	15

		5. Unit SDM dipandang sebagai Pendorong Semangat Pegawai	Ordinal	19
		6. Unit SDM menyediakan waktu untuk mendengarkan dan menanggapi aspirasi/keluhan pegawai	Ordinal	23
		7. Unit SDM menjadi peserta aktif dalam mendengarkan dan menanggapi aspirasi/keluhan pegawai	Ordinal	27
		8. Unit SDM bekerja untuk menawarkan bantuan guna membantu pegawai memenuhi kebutuhan keluarga dan kebutuhan pribadinya	Ordinal	31
		9. Unit SDM mengembangkan proses-proses dan program-program untuk memenuhi kebutuhan pribadi pegawai	Ordinal	35
		10. Kredibilitas Unit SDM berasal dari kemampuannya membantu pegawai memenuhi kebutuhan pribadi	Ordinal	39
4.	Agen Perubahan	1. Unit SDM membantu organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan	Ordinal	4
		2. Unit SDM berpartisipasi dalam membangun perubahan budaya baik untuk memperbaharui maupun bertransformasi	Ordinal	8
		3. Unit SDM memastikan bahwa proses-proses dan program-program Unit SDM meningkatkan kemampuan organisasi untuk berubah	Ordinal	12

4.	Efektifitas Unit SDM diukur oleh kemampuannya untuk membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan isu-isu masa depan	Ordinal	16
5.	Unit SDM dipandang sebagai Agen Perubahan	Ordinal	20
6.	Unit SDM menyediakan waktu untuk mendukung perilaku baru agar organisasi tetap kompetitif	Ordinal	24
7.	Unit SDM menjadi peserta aktif dalam pembaharuan organisasi, perubahan, atau bertransformasi	Ordinal	28
8.	Unit SDM bekerja untuk membangun kembali perilaku dalam rangka perubahan organisasi	Ordinal	32
9.	Unit SDM mengembangkan proses-proses dan program-program untuk membantu organisasi mentransformasikan dirinya	Ordinal	36
10.	Kredibilitas Unit SDM berasal dari perannya dalam membuat terjadinya perubahan	Ordinal	40

Sumber: Pengolahan literatur

2. Deskripsi Data Hasil Penelitian

a. Analisis Tingkat Penerapan Peran Biro SDM

Berdasarkan hasil penghitungan skor kuesioner diperoleh data mengenai variabel model peran ganda dari Biro SDM KPK yaitu peran mitra strategis, peran ahli administrasi, peran pendorong semangat pegawai, peran agen perubahan, dan model peran ganda yang merupakan gabungan dari 4 (empat peran tersebut). Data tersebut meliputi skor terendah dan skor tertinggi yang dicapai seluruh responden, sehingga akan tampak rentang datanya. Data lain yang akan dijelaskan secara umum adalah hasil pengisian kuesioner oleh responden. Setelah dilakukan tabulasi data jawaban responden, tahap selanjutnya adalah menghitung frekuensi jawaban responden dan interval kecenderungan masing-masing variabel.

Untuk mengukur nilai rata-rata peran mitra strategis yang dijalankan Biro SDM, peneliti menetapkan 5 (lima) skala pengukuran, yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi. Skor total responden dihitung dengan menjumlahkan angka-angka dari setiap pernyataan dalam kuesioner yang menjadi indikator peran mitra strategis. Dalam pengukuran peran ini, skor terendah untuk 10 pernyataan adalah 10 (jika responden memilih jawaban 1 untuk seluruh pernyataan dan skor tertinggi adalah 50 (jika responden memilih jawaban 5 untuk seluruh pernyataan). Berdasarkan hal tersebut, ditetapkan skala pengukuran tingkat penerapan peran mitra strategis dengan menggunakan rumus di bawah ini (Dajan: 1996:115) untuk menentukan interval tiap kelas:

$x - 1,5 SD$
$x - 0,5 SD$
x
$x + 0,5 SD$
$x + 1,5 SD$

Dimana:

x = nilai rata-rata (Mean)
 SD = Standar Deviasi

Berdasarkan rumus tersebut, kelima skala pengukuran akan tampak dalam tabel berikut:

Tabel II.9
Skala Pengukuran Tingkat Penerapan Peran Mitra Strategis

Skala Penilaian		Kategori
Skor terendah yang diperoleh	$< x \leq x - 1,5 SD$	Sangat Rendah
$x - 1,5 SD$	$< x \leq x - 0,5 SD$	Rendah
$x - 0,5 SD$	$< x \leq x + 0,5 SD$	Cukup
$x + 0,5 SD$	$< x \leq x + 1,5 SD$	Tinggi
$x + 1,5 SD$	Skor tertinggi yang diperoleh	Sangat Tinggi

Sumber: Pengolahan literatur

Untuk mengukur nilai rata-rata peran ahli administrasi yang dijalankan Biro SDM, peneliti menetapkan 5 (lima) skala pengukuran, yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi. Skor total responden dihitung dengan menjumlahkan angka-angka dari setiap pernyataan dalam kuesioner yang menjadi indikator peran ahli administrasi. Dalam pengukuran peran ini, skor terendah untuk 10 pernyataan adalah 10 (jika responden memilih jawaban 1 untuk seluruh pernyataan dan skor tertinggi adalah 50 (jika responden memilih jawaban 5 untuk seluruh pernyataan). Berdasarkan hal tersebut, ditetapkan skala pengukuran tingkat penerapan peran ahli administrasi dengan menggunakan rumus di bawah ini (Dajan: 1996:115) untuk menentukan interval tiap kelas:

$x - 1,5 SD$
$x - 0,5 SD$
x
$x + 0,5 SD$
$x + 1,5 SD$

Dimana:

x = nilai rata-rata (Mean)
 SD = Standar Deviasi

Berdasarkan rumus tersebut, kelima skala pengukuran akan tampak dalam tabel berikut:

Tabel II.10
Skala Pengukuran Tingkat Penerapan Peran Ahli Administrasi

Skala Penilaian		Kategori
Skor terendah yang diperoleh	$< x \leq x - 1,5 \text{ SD}$	Sangat Rendah
$x - 1,5 \text{ SD}$	$< x \leq x - 0,5 \text{ SD}$	Rendah
$x - 0,5 \text{ SD}$	$< x \leq x + 0,5 \text{ SD}$	Cukup
$x + 0,5 \text{ SD}$	$< x \leq x + 1,5 \text{ SD}$	Tinggi
$x + 1,5 \text{ SD}$	Skor tertinggi yang diperoleh	Sangat Tinggi

Sumber: Pengolahan literatur

Untuk mengukur nilai rata-rata peran pendorong semangat pegawai yang dijalankan Biro SDM, peneliti menetapkan 5 (lima) skala pengukuran, yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi. Skor total responden dihitung dengan menjumlahkan angka-angka dari setiap pernyataan dalam kuesioner yang menjadi indikator peran pendorong semangat pegawai. Dalam pengukuran peran ini, skor terendah untuk 10 pernyataan adalah 10 (jika responden memilih jawaban 1 untuk seluruh pernyataan dan skor tertinggi adalah 50 (jika responden memilih jawaban 5 untuk seluruh pernyataan). Berdasarkan hal tersebut, ditetapkan skala pengukuran tingkat penerapan pendorong semangat pegawai dengan menggunakan rumus di bawah ini (Dajan: 1996:115) untuk menentukan interval tiap kelas:

$x - 1,5 \text{ SD}$
$x - 0,5 \text{ SD}$
x
$x + 0,5 \text{ SD}$
$x + 1,5 \text{ SD}$

Dimana:

x = nilai rata-rata
 SD = Standar Deviasi

Berdasarkan rumus tersebut, kelima skala pengukuran akan tampak dalam tabel berikut:

Tabel II.11

Skala Pengukuran Tingkat Penerapan Peran Pendorong Semangat Pegawai

Skala Penilaian		Kategori
Skor terendah yang diperoleh	$< x \leq x - 1,5 \text{ SD}$	Sangat Rendah
$x - 1,5 \text{ SD}$	$< x \leq x - 0,5 \text{ SD}$	Rendah
$x - 0,5 \text{ SD}$	$< x \leq x + 0,5 \text{ SD}$	Cukup
$x + 0,5 \text{ SD}$	$< x \leq x + 1,5 \text{ SD}$	Tinggi
$x + 1,5 \text{ SD}$	Skor tertinggi yang diperoleh	Sangat Tinggi

Sumber: Pengolahan literatur

Untuk mengukur nilai rata-rata peran agen perubahan yang dijalankan Biro SDM, peneliti menetapkan 5 (lima) skala pengukuran, yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi. Skor total responden dihitung dengan menjumlahkan angka-angka dari setiap pernyataan dalam kuesioner yang menjadi indikator peran agen perubahan. Dalam pengukuran peran ini, skor terendah untuk 10 pernyataan adalah 10 (jika responden memilih jawaban 1 untuk seluruh pernyataan dan skor tertinggi adalah 50 (jika responden memilih jawaban 5 untuk seluruh pernyataan). Berdasarkan hal tersebut, ditetapkan skala pengukuran tingkat penerapan peran agen perubahan dengan menggunakan rumus di bawah ini (Dajan: 1996:115) untuk menentukan interval tiap kelas:

$x - 1,5 \text{ SD}$
$x - 0,5 \text{ SD}$
x
$x + 0,5 \text{ SD}$
$x + 1,5 \text{ SD}$

Dimana:

x = nilai rata-rata (Mean)

SD = Standar Deviasi

Berdasarkan rumus tersebut, kelima skala pengukuran akan tampak dalam tabel berikut:

Tabel II.12

Skala Pengukuran Tingkat Penerapan Peran Agen Perubahan

Skala Penilaian	Kategori
Skor terendah yang diperoleh	
$< x \leq x - 1,5 SD$	Sangat Rendah
$x - 1,5 SD$	Rendah
$x - 0,5 SD$	Cukup
$x + 0,5 SD$	Tinggi
Skor tertinggi yang diperoleh	
$x + 1,5 SD$	Sangat Tinggi

Sumber: Pengolahan literatur

Untuk mengukur nilai rata-rata model peran ganda yang dijalankan Biro SDM, peneliti menetapkan 5 (lima) skala pengukuran, yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi. Skor total responden dihitung dengan menjumlahkan angka-angka dari setiap pernyataan dalam kuesioner yang menjadi indikator model peran ganda. Dalam pengukuran peran ini, skor terendah untuk 10 pernyataan adalah 10 (jika responden memilih jawaban 1 untuk seluruh pernyataan dan skor tertinggi adalah 50 (jika responden memilih jawaban 5 untuk seluruh pernyataan). Berdasarkan hal tersebut, ditetapkan skala pengukuran tingkat penerapan model peran ganda dengan menggunakan rumus di bawah ini (Dajan: 1996:115) untuk menentukan interval tiap kelas:

$x - 1,5 SD$
$x - 0,5 SD$
x
$x + 0,5 SD$
$x + 1,5 SD$

Dimana:

x = nilai rata-rata (Mean)
 SD = Standar Deviasi

Berdasarkan rumus tersebut, kelima skala pengukuran akan tampak dalam tabel berikut:

Tabel II.13

Skala Pengukuran Tingkat Penerapan Model Peran Ganda

Skala Penilaian		Kategori
Skor terendah yang diperoleh	$< x \leq x - 1,5 \text{ SD}$	Sangat Rendah
$x - 1,5 \text{ SD}$	$< x \leq x - 0,5 \text{ SD}$	Rendah
$x - 0,5 \text{ SD}$	$< x \leq x + 0,5 \text{ SD}$	Cukup
$x + 0,5 \text{ SD}$	$< x \leq x + 1,5 \text{ SD}$	Tinggi
$x + 1,5 \text{ SD}$	Skor tertinggi yang diperoleh	Sangat Tinggi

Sumber: Pengolahan literatur

b. Analisis Urutan Penerapan Tiap Peran dan Posisi Biro SDM Menurut Dave Ulrich

Unit SDM dapat menambahkan nilai bagi bisnis organisasi melalui empat cara yaitu pelaksanaan strategi, membangun infrastruktur, memastikan adanya kontribusi pegawai, dan mengelola transformasi dan perubahan (Ulrich:1997:38). Model Peran Ganda dapat membantu menilai seluruh kualitas pelayanan Unit SDM.

Menurut Ulrich, dengan menggunakan tabel skor tiap peran dan tabel skor model peran ganda, akan menginformasikan 2 hal, pertama skor model peran ganda yang berkisar antara 50 hingga 200 yang merupakan penilaian umum dari seluruh kualitas pelayanan Unit SDM. Untuk skor diatas 160 berarti penerapan peran tersebut tinggi dan mengindikasikan persepsi tingginya kualitas pelayanan Unit SDM. Sementara untuk skor dibawah 90 berarti penerapan peran tersebut rendah dan mengindikasikan persepsi rendahnya kualitas pelayanan Unit SDM. Kedua, alokasi nilai rata-rata/mean diantara tiap peran mengindikasikan persepsi saat ini terhadap kualitas pelayanan Unit SDM untuk tiap peran, serta menggambarkan posisi fungsi/peran Unit SDM yang hasilnya dapat dijadikan bahan evaluasi secara lebih efektif bagi Pimpinan organisasi.

Kuadran 1 (*Management of Strategic Human Resources*) dan kuadran 4 (*Management of transformation and change*) merupakan area *strategic* (strategis). Sementara kuadran 2 (*Management of firm infrastructure*) dan kuadran 3 (*Management of employee contribution*) merupakan area *operational* (operasional). Apabila nilai rata-rata/mean di area *strategic* lebih besar dari pada nilai rata-rata/mean di area *operational*

berarti Unit SDM dapat disebut sebagai *business partner* (mitra bisnis) organisasi. Sedangkan apabila nilai rata-rata/mean di area *strategic* lebih kecil dari pada nilai rata-rata/mean) di area *operational* berarti Unit SDM merupakan *Traditional HR* (Unit yang lebih banyak melaksanakan pekerjaan operasional sehingga dikatakan masih bersifat tradisional).

3. Analisis Inferensia (Induktif)

Dalam rangka mengetahui hasil perbandingan persepsi pegawai Biro SDM dan pegawai non Biro SDM mengenai peran yang dijalankan Biro SDM, dilakukan pengolahan data secara deskriptif. Hasil pengolahan akan disajikan dalam bentuk tabel frekuensi yang membandingkan nilai rata-rata seluruh jawaban responden pegawai Biro SDM dan nilai rata-rata seluruh jawaban responden pegawai non Biro SDM. Selanjutnya dalam rangka menguji hasil pengolahan data secara deskriptif mengenai perbandingan persepsi pegawai Biro SDM dan pegawai non Biro SDM terhadap peran yang dijalankan Biro SDM, akan dilakukan analisis inferensia (induktif). Analisis inferensia merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data sampel yang hasilnya diberlakukan untuk populasi. Analisis ini juga digunakan untuk membuktikan kebermaknaan (signifikan atau tidaknya) suatu nilai dalam wujud angka. Dengan perkataan lain, apabila hasil pengolahan data secara deskriptif akan menyajikan nilai yang secara matematika dipandang secara absolut, maka analisis ini akan menjelaskan makna nilai tersebut (Istijanto:2002:99).

Dalam analisis inferansia, ditetapkan hipotesis mengenai perbandingan persepsi pegawai Biro SDM dan persepsi pegawai non Biro SDM untuk setiap peran (mitra strategis, ahli administrasi, pendorong semangat pegawai, dan agen perubahan) serta model peran ganda yang dijalankan Biro SDM kemudian dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut. Karena datanya berbentuk ordinal, maka pengujian akan menggunakan Mann-Whitney U-Test dengan rumus z mengingat jumlah sampel lebih besar dari 20. Mann-Whitney U-Test biasa dipergunakan untuk menguji signifikansi hipotesis komparatif dua sampel independen bila datanya berbentuk ordinal yang dinotasikan sebagai berikut (Siegel:1992:150-151):

$$Z = \frac{U - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{n_1(n_1+1)(n_2+1)}{12}}}$$

Dimana:

U = hasil penghitungan nilai U, yang diperoleh dari:

$$U = n_1 n_2 + \frac{n_1 (n_1 + 1)}{2} - R_1$$

dan

$$U = n_1 n_2 + \frac{n_2 (n_2 + 1)}{2} - R_2$$

Dimana:

R₁ = jumlah ranking yang diberikan pada kelompok yang ukuran sampelnya n₁

R₂ = jumlah ranking yang diberikan pada kelompok yang ukuran sampelnya n₂

Keputusan untuk menolak atau menerima H₀ dilakukan dengan membandingkan nilai signifikan hasil pengujian dengan nilai kesalahan pertama (α/α) yang telah ditetapkan ($\alpha = 0.05$ atau 5%). H₀ diterima bila nilai signifikan hasil pengujian lebih besar dari nilai α , dan H₀ ditolak bila nilai signifikan hasil pengujian lebih kecil dari nilai α .

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan paket program SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*) yang memang dikhususkan untuk penelitian-

penelitian di bidang ilmu sosial. Program SPSS dapat memudahkan penghitungan dimana tingkat akurasi perhitungannya juga tinggi.

6. Keterbatasan Penelitian

- Penelitian ini akan mendeskripsikan bagaimana penerapan peran yang dijalankan Biro SDM KPK berdasarkan konsep *multiple role model* (model peran ganda) yang dijabarkan dalam empat dimensi peran yaitu peran mitra strategis, peran ahli administrasi, peran pendorong semangat pegawai, peran agen perubahan serta model peran ganda (yang merupakan gabungan dari keempat peran tersebut). Penelitian ini juga akan melihat perbandingan persepsi antara pegawai Biro SDM dan pegawai Non Biro SDM tentang peran yang dijalankan Biro SDM.
- Di antara berbagai peran Unit SDM, maka yang akan dibahas dalam penelitian ini dibatasi pada konsep *multiple role model* (model peran ganda) menurut Dave Ulrich sedangkan peran lain menurut ahli lain tidak diteliti/dimasukkan sebagai variabel yang diteliti.
- Pengujian validitas dilakukan dari sisi validitas internal (validitas yang dikembangkan menurut teori yang relevan/teori tentang konsep *multiple role model* (model peran ganda) dan validitas konstruksi karena merupakan instrumen non tes. Sementara pengujian reliabilitas dilakukan untuk memperoleh konsistensi internal.