

Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Perusahaan: Persepsikan Manajer Menengah BUMN

Akmal

Abstract

The change and increasingly complex business environment has forced many companies to make radical organizational transformation. Facing with this new challenge, the organization should develop their competitive advantage on the resource. This research analyzes the impact of the human resource roles to organizational performance. The items that are going to be tested in this study are do the execution of strategic partner, administrative expert, employee champion and change agent roles have impact on the state owned companies performance in Indonesia? In this research, the population are state owned companies in Indonesia. Samples are gathered by using purposive sampling method with the response rate of 41,88%. The data is collected by distributing to the human resource manager of middle level management. One questionnaire is sent to one company by mail. Each questionnaire consists of 40 questions developed by Conner and Ulrich (1996) to measure four types of human resource roles, and 11 questions developed by the research team of national organizational survey to measure organizational performance (Delaney & Huselid, 1996). Variables are measured using scales such as Likert, using five scales (1 = very low, 2 = low, 3 = fair, 4 = high, 5 = very high). In this research use multilinear regression analysis respectively. The result shows that human resource roles as strategic partner, administrative expert, and change agent have impact on organizational performance significantly. Then the human resource roles as employee champion has not impact on organizational performance.

Keywords: change, radical organizational transformation, the new roles of human resource, and organizational performance.

Lingkungan bisnis yang semakin kompleks, turbulen serta berorientasi global menuntut perusahaan dikelola secara profesional. Untuk memenangkan persaingan di pasar global, perusahaan harus berupaya memberikan pelayanan yang istimewa kepada para pelanggan dan menawarkan produk yang inovatif dan bernilai tambah. Untuk itu perusahaan harus didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten serta memiliki komitmen yang tinggi.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pelaku bisnis yang memberikan kontribusi besar terhadap pembangunan nasional. BUMN mempunyai tujuan antara lain untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Aset BUMN yang bernilai tinggi memerlukan sentuhan profesional agar pengelolaannya dapat berjalan dengan baik, sehingga BUMN tidak lagi menjadi beban pemerintah.

Posisi dan peran BUMN di Indonesia saat ini masih belum sepenuhnya menggembirakan. Banyak diantara BUMN yang belum dapat berperan dan berkinerja maksimal sesuai dengan tujuannya. Sebelum terjadinya krisis moneter (Juli 1997), lebih dari separuh

BUMN kinerjanya kurang memuaskan. Tahun 2003, hanya 103 BUMN yang untung dengan perolehan laba sebesar Rp. 25,611 milyar, sementara 47 BUMN masih rugi dengan kerugian Rp. 6,081 triliun (Kantor Kementerian BUMN). Tetapi disisi lain, sejumlah BUMN telah mampu bersaing di pasar global. Sebagian lagi telah berubah menjadi perusahaan publik yang terdaftar di bursa saham, seperti PT. Telkom, PT. Indosat, PT. Aneka Tambang dan PT. Bank BNI. Untuk mencapai hal tersebut tidaklah mudah. Salah satu yang sangat berperan dalam pengembangan BUMN adalah SDM yang kompeten dan profesional. Dalam hal ini top manajemen BUMN harus mampu menyiapkan calon SDM

Akmal, Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta Padang

yang profesional untuk melaksanakan aktivitas perusahaan sehingga pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Perrin (1992), sumber daya manusia pada tahun 2000 akan dituntut untuk lebih tanggap terhadap persaingan pasar dan struktur bisnis global, fokus pada kualitas, pelayanan konsumen, kerja tim, fleksibilitas, dan implementasi lini manajer sumber daya manusia. Selain itu, seorang manajer sumber daya manusia harus juga memahami isu-isu bisnis utama yang berkaitan dengan manusia melalui kerjasama dengan manajer lini. Isu bisnis yang berkaitan dengan manusia tersebut antara lain; mengelola kompetensi karyawan, mengelola diversifikasi tenaga kerja, mengelola peningkatan daya saing melalui efisiensi biaya operasi, peningkatan kualitas layanan, dan pengelolaan globalisasi. Menghadapi tantangan tersebut dan kesempatan tersebut, maka peran sumber daya manusia adalah bagaimana lebih memahami nilai tambah organisasi dan menolong manajer lini mencapai harapan yang jelas. Pfeffer (1995) mengatakan bahwa perlu memandang sumber daya manusia sebagai suatu keunggulan strategik untuk mengelola sebuah organisasi modern.

Pada masa lalu, sumber daya manusia kurang mendapat perhatian. Sebagian besar manajer menganggap sumber daya manusia sebagai sumber ketidakefisienan. Kurangnya perhatian tersebut lebih dikarenakan hasil dari investasi sumber daya manusia sulit dilihat secara langsung, sukar dikuantitatifkan dan berjangka panjang, serta membutuhkan biaya yang besar. (Ulrich, 1998).

Untuk mewujudkan hal semua diatas, maka diperlukan dukungan fungsi sumberdaya manusia untuk implementasinya. Penerapan strategik dan sistem manajemen sumberdaya manusia yang baik memerlukan peran baru dan cara-cara baru untuk mengorganisasikan segala sesuatunya.

Menurut Schuler (1990), seorang manajer sumberdaya manusia harus memahami isu-isu bisnis utama yang berkaitan dengan manusia melalui kerjasama dengan manajer lini. Peran yang jelas dari fungsi sumberdaya

manusia akan membantu bagaimana lebih memahami nilai tambah organisasi dan menolong manajer lini mencapai harapan yang jelas. Pfeffer (1995) mengatakan bahwa perlu memandang sumberdaya manusia sebagai suatu keunggulan strategik untuk mengolah sebuah organisasi modern. Lado dan Wilson (1994) membedakan keunggulan bersaing secara tradisional bahwa sumber daya manusia dalam perusahaan bersifat homogen, dapat dibeli dan dapat diadopsi dengan mudah oleh perusahaan lain, sedangkan keunggulan bersaing berkelanjutan jika perusahaan memiliki perbedaan dengan perusahaan lainnya.

Manajemen sumberdaya manusia harus belajar bagaimana menjadi pemain baru dan bagaimana berpikir dalam perspektif yang berhubungan dengan bisnis secara keseluruhan. Bagian sumberdaya manusia melihat apa yang bisa disampaikan dan dihasilkan manusia untuk menambah nilai organisasi. Menurut Barney (1998), ada empat kerangka kerja yang dapat diterapkan oleh para manajer sumberdaya manusia untuk menganalisa peran dan fungsinya yaitu *The VRIO Framework* apabila ingin mendapatkan keunggulan kompetitif (*valuable, rareness, imitability, dan organization*). Ulrich (1997), ada empat peran baru sumberdaya manusia, yaitu (1) *partner strategik* (2) *ahli administratif* (3) *employee champion*, dan (4) *agen perubahan*. Dalam penelitian ini diberikan perumusan masalah sebagai berikut:

"Apakah ada pengaruh implementasi peran mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan terhadap kinerja BUMN di Indonesia?"

Tinjauan Pustaka

Peran sumber daya manusia dalam menghadapi lingkungan bisnis adalah penting. Konsep model tentang peran sumber daya manusia bagaimana bergerak dari operasional ke strategik dan bahkan lebih bagaimana praktisi sumber daya manusia bisa membentuk peningkatan secara menyeluruh. (Ulrich, 1993). Menurut Ulrich (1997), ada empat peran baru sumber daya manusia yaitu mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan.

Pelaksanaan keempat peran sumber

daya manusia tersebut oleh profesional SDM merupakan suatu kesatuan untuk menerapkan strategi bisnis. Menurut Ulrich (1997), untuk keberhasilan peran tersebut, maka perlu ada beberapa standar yang jelas yang harus dipenuhi berkenaan dengan keempat peran tersebut seperti Tabel 1.

Manajemen organisasi sumber daya manusia banyak menghadapi tantangan atau hambatan dalam pengelolaan SDM (Pfeffer, 1994; Skinner, 1981). Berbagai tantangan ini menjadi hambatan upaya untuk meningkatkan kontribusi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi. Tantangan tersebut meliputi menyangkut asumsi keliru tentang MSDM yang dipegang oleh manajemen, banyak masalah MSDM kritis ditingkat korporat yang belum terpecahkan, pencapaian komitmen karyawan, kenyataan bahwa konsep atau teori MSDM banyak berbeda bahkan bertentangan, dan fleksibilitas untuk masa datang.

Ulrich (1997) juga menjelaskan berbagai tantangan lainnya di bidang bisnis yang menjadi hambatan dalam peningkatan kinerja perusahaan melalui peran sumber daya manusia meliputi globalisasi, peningkatan profitabilitas melalui biaya dan pertumbuhan, teknologi, menyerang, bertahan, mengukur kompetensi dan modal intelektual; fokus pada kapabilitas, rantai nilai untuk bisnis yang kompetitif dan pelayanan sumber daya manusia, perubahan haluan bukan berarti transformasi, dan perubahan

Menurut Blackburn dan Rosen (1993) bidang sumber daya manusia mempunyai kontribusi cukup besar terhadap kinerja organisasi yang dapat dilihat pada kriteria perusahaan yang memenangkan *Malcom Baldrige Quality Award*, yang meliputi tujuh bidang yaitu kepemimpinan eksekutif senior, informasi dan analisis, perencanaan mutu dan strategik, manajemen mutu, mutu dan hasil operasi, fokus dan kepuasan pelanggan, manajemen dan pengembangan sumberdaya manusia.

Huselid et., (1997) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa sumberdaya manusia memiliki peran penting dalam pencapaian kinerja yang diharapkan untuk membawa perusahaan pada tujuannya.

Selain itu, departemen sumber daya manusia merupakan sebagai sebuah pusat investasi melalui praktik-praktik dan kebijakan kebijakannya diyakini mampu menciptakan nilai ekonomis bagi perusahaan (Kendrick dan Kopplemen, dalam Steffy dan Maurer, 1988). Hasil penelitian Dyers dan Reeves (1995) menunjukkan bahwa serangkaian praktik praktik MSDM memiliki pengaruh penting bagi peningkatan produktivitas tenaga kerja, dibandingkan kegiatan tunggal MSDM.

Penelitian Delaney dan Huselid (1996) menunjukkan hasil bahwa praktik-praktik progresif MSDM seperti peningkatan *skill* karyawan melalui selektivitas *staffing* dan pelatihan; peningkatan motivasi karyawan melalui kompensasi insentif, serta perancangan struktu tugas dan pekerjaan yang baik melalui desentralisasi pengambilan keputusan dan hirarki vertikal, secara positif berhubungan dengan persepsi kinerja organisasi. Guest (1997) meneliti hubungan antara praktik praktik MSDM yang inovatif dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja ekonomis perusahaan. Huselid et., al (1997) menemukan bahwa kapabilitas yang dimiliki oleh manajer SDM berpengaruh terhadap efektivitas praktik-praktik MSDM yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja finansial perusahaan.

Menurut Yeung dan Ulrich (1989) sumber daya manusia mempunyai peran sentral dalam mewujudkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi yang pada akhirnya organisasi berbeda dengan pesaing serta dapat meningkatkan kinerja. Hasil penelitian Becker dan Gerhart (1996) menunjukkan bahwa peran sumber daya manusia berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Huselid (1995) menemukan hasil penelitiannya bahwa ada hubungan positif antara kapabilitas sumber daya manusia dengan kinerja organisasi.

Metode Penelitian.

Data utama yang dipergunakan adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner sebagai satu-satunya alat dalam pengumpulan data. Adapun metode pengambilan sampelnya dilakukan dengan menggunakan metode *purposive*

Tabel 1. Kriteria Sukses Bagi Empat Peran Baru Sumber Daya Manusia

Peran SDM	Kriteria Sukses
Mitra Strategik	<ul style="list-style-type: none"> • Kepedulian terhadap <i>bottom line</i> • Memahami pasar dan bisnis • Menjamin sukses eksekusi strategi • Mempunyai visi jangka panjang tentang arah bisnis • Menterjemahkan berbagai strategi menjadi berbagai kegiatan MSDM • Mampu mendiagnosis organisasi dalam penentuan kekuatan dan kelemahan
Ahli Administratif	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang dan mengembangkan proses SDM yang efisien untuk mendukung habitat organisasi • Menciptakan infrastruktur organisasi melalui penilaian dan perbaikan proses MSDM secara konstan • Melakukan kegiatan yang mengarah pada proses rekayasa ulang secara kontinyu • Menganalisis dan memberikan tanggapan terhadap kebutuhan organisasional
Pejuang Pekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami berbagai SDM yang potensial dan mengantisipasi kebutuhan pengembangan mereka • Menekankan identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi masa datang • Mempunyai kapabilitas manajemen pendidikan dan pelatihan • Menganalisis berbagai cara penyediaan sumberdaya yang dibutuhkan karyawan dalam memenuhi tantangan baru • Mampu mengembangkan komitmen terhadap tindakan
Agen Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu mengimplementasikan perubahan strategi • Mampu untuk mengembangkan pembelajaran organisasional dan tim kerja serta membina hubungan • Mampu untuk menciptakan sense of urgency • Mampu untuk berpikir konseptual dan mengaktualisasi pemikiran • Mempunyai <i>sense of purpose</i> melalui suatu fokus dan sistem nilai

Ulrich (1997)

Tabel 2. Profil Responden Penelitian

No.	Bidang Bisnis	Jumlah Responden
1.	Jasa Keuangan & Jasa Lainnya	16
2.	Agroindustri & Konsumer	12
3.	Energi	2
4.	Pariwisata	4
5.	Telkom & Media	2
6.	Industri Strategis	5
7.	Logistik	11
8.	Pertambangan	2
9.	Konstruksi & B. Bangunan	9
10.	Kehutanan, Kertas & Kayu	4
	Total	67

sampling. Sampel yang dipergunakan peneliti adalah seluruh manajer sumberdaya manusia level menengah dari 160 BUMN di Indonesia yang diminta untuk mengisi kuisisioner penelitian (satu perusahaan satu kuisisioner) yang dikirim melalui pos. Instrumen survey dalam penelitian ini berupa kuisisioner, yang terdiri atas:

1. 40 pertanyaan yang dikembangkan oleh Conner dan Ulrich (1996). Instrumen ini dirancang untuk mengukur empat peran sumberdaya manusia (jadi masing-masing peran sumberdaya manusia mempunyai 10 pertanyaan).
2. 11 pertanyaan yang dikembangkan oleh tim riset NOS (national organizations survey). Instrumen ini dirancang untuk mengukur kinerja perusahaan dengan 7 pertanyaan untuk mengukur kinerja organisasional yang dipersepsikan dan 4 pertanyaan untuk mengukur kinerja pasar yang dipersepsikan (Delaney & Huselid, 1996).

Pengukuran variabel menggunakan skala seperti Likert, dengan nilai lima angka yaitu 1 = sangat rendah (SR), 2 =

rendah (R), 3 = cukup (C), 4 = tinggi (T), dan 5 = sangat tinggi (ST).

Dalam penelitian ini digunakan analisis statistik regresi yang digunakan untuk menguji pengaruh implementasi peran sumberdaya manusia sebagai peran mitra strategis, ahli administrasi, pejuang pekerja dan agen perubahan terhadap kinerja perusahaan.

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e_i$$

Keterangan :

Y = kinerja perusahaan

X₁ = mitra strategis

X₂ = ahli administratif

X₃ = pejuang pekerja

X₄ = agen perubahan

e_i = stochastic error term

Proses pengumpulan data primer melalui instrumen penelitian berlangsung selama 2 (dua) bulan, yang dimulai tanggal 22 September sampai dengan 22 November 2004 terhitung mulai dari penyebaran kuisisioner yang ditujukan kepada manajer sumberdaya manusia level menengah di 160 BUMN sampai

dengan penerimaan kuisisioner melalui pos. Tingkat pengembalian kuisisioner (response rate) ini secara keseluruhan mencapai 41,88% atau 67 jawaban kuisisioner.

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa responden terbesar adalah bidang bisnis dari kelompok jasa keuangan dan jasa lainnya yaitu 23,88%. Hal ini disebabkan bidang bisnis keuangan meliputi kegiatan yang berkembang cukup pesat sampai saat ini, mempunyai jumlah aset yang relatif besar, dan mempunyai jumlah badan usaha yang relatif banyak. Sedangkan bidang pertambangan, energi, dan telkom & media mempunyai persentase terkecil masing-masing sebesar 2,99%. Hal ini disebabkan jumlah badan usaha pertambangan, energi, telkom dan media relatif sedikit.

Langkah awal yang dilakukan dalam penelitian ini adalah tabulasi data. Dibawah ini disajikan tabel frekuensi data penelitian seperti dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan tabel 4-2 diatas dapat disimpulkan bahwa diantara 67 BUMN peran mitra strategis dan pejuang pekerja mempunyai nilai tinggi dengan masing-masing persentase 55,2% dan 71,6%. Sedangkan peran ahli administrasi dan agen perubahan memiliki nilai sedang dengan masing-masing persentase adalah 64,2% dan 64,2%. Hal ini menunjukkan bahwa keempat peran tersebut telah dijalankan di BUMN walaupun pada tingkat nilai berbeda pada masing-masing peran yang menyebabkan kinerja yang dimiliki diantara BUMN juga berbeda.

Langkah berikutnya yang dilakukan setelah data dikumpulkan dan sebelum dilakukan analisis adalah melakukan uji instrumen yang meliputi dua bagian yaitu validitas dan reliabilitas.

Validitas mengukur sejauh mana pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner dapat mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur (Cooper & Emory, 1995), analisis dilakukan dengan menggunakan faktor analisis. Hasil factor loadingnya menunjukkan lebih besar dari 0,4 dianggap signifikan artinya hasil uji validitas semua item pertanyaan dapat dikatakan valid dalam mengukur masing-masing konstruksinya. Reliabilitas mengukur konsistensi instrumen jika digunakan pada

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Data Penelitian

No.	Variabel	Nilai	Frekuensi	Proporsi (%)
1	Mitra Strategik	Rendah : -	-	-
		Sedang : 23, 33-36, 67	30	44,8
		Tinggi : 36, 67-50,00	37	55,2
Jumlah				100
2	Ahli Admnistrasi	Rendah : 10,00-23,33	20	29,9
		Sedang : 23, 33-36, 67	43	64,1
		Tinggi : 36, 67-50,00	4	6,0
Jumlah				100
3	Pejuang Pekerja	Rendah : 10,00-23,33	2	3,0
		Sedang : 23, 33-36, 67	17	25,4
		Tinggi : 36, 67-50,00	48	71,6
Jumlah				100
4	Agen Perubahan	Rendah : 10,00-23,33	3	4,5
		Sedang : 23, 33-36, 67	43	64,2
		Tinggi : 36, 67-50,00	21	31,3
Jumlah				100
5	Kinerja	Rendah : 11,00-25,67	2	3,0
		Sedang : 25,67- 40, 33	42	62,7
		Tinggi : 40,33-55,00	23	34,3
Jumlah				100

waktu dan sampel berbeda atau ketepatan pengukuran yang menggunakan Cronbach Alpha. Hasil uji reliabilitas ini menghasilkan secara keseluruhan internal konsistensi reliabilitas ukuran yang digunakan dalam penelitian ini cukup baik karena sudah memenuhi kriteria lebih besar dari 0,6.

Analisis Pengujian Hipotesis Deskriptif dan Korelasi

Analisis pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan regresi berganda. Uji ini digunakan untuk menguji pengaruh implementasi keempat peran sumberdaya manusia tersebut terhadap kinerja BUMN di Indonesia. Berdasarkan hasil Tabel 4, uji t dapat dinyatakan bahwa pejuang pekerja tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini berarti pejuang pekerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Sedangkan peran sumberdaya manusia lainnya masing-masing mitra strategis, ahli administrasi, dan agen perubahan menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti bahwa peran mitra strategis ahli administrasi, dan agen perubahan mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja pada BUMN di Indonesia.

Selanjutnya berdasarkan uji F pada alpha 5% dapat disimpulkan bahwa model mempunyai *goodness of fit* yang baik yang artinya bahwa model cukup bisa dipercaya. Sedangkan *R square* mempunyai nilai sebesar 0,612 yang berarti variasi yang terjadi perubahan pada peran mitra strategis, ahli administrasi, pejuang pekerja, dan agen perubahan dapat menjelaskan atau memberikan kontribusi sebanyak 61,2% terhadap

variasi perubahan kinerja artinya 38,8% dijelaskan oleh variabel lain yang ada diluar model.

Kesimpulan dari analisis regresi ini menunjukkan bahwa peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategis, ahli administrasi, dan agen perubahan mempunyai pengaruh terhadap kinerja BUMN di Indonesia. Sedangkan peran sumberdaya manusia sebagai pejuang pekerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja di BUMN Indonesia.

Pembahasan.

Berdasarkan hasil tabel 4, uji t dapat dinyatakan bahwa pejuang pekerja tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini berarti peran sumberdaya manusia sebagai pejuang pekerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh departemen SDM yang merasa tidak terlalu kompeten untuk memperjuangkan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pekerja sebagai konsekuensi dari status kepegawaian di BUMN yang lebih diatur oleh peraturan dan kebijakan pemerintah. Sehingga akan menurunkan komitmen, moral dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan yang mengakibatkan kinerja perusahaan rendah. Selain itu kemungkinan disebabkan oleh manajemen belum sepenuhnya memberikan perhatian dan melihat bahwa karyawan adalah aset yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini sejalan yang disampaikan oleh Pfeffer, 1994; Skinner, 1981, yang mengatakan bahwa salah satu tantangan yang dapat menjadi hambatan terhadap upaya untuk meningkatkan kontribusi MSDM dalam

meningkatkan kinerja organisasi adalah pencapaian komitmen karyawan dalam suatu perusahaan agar mereka bersedia mengeluarkan energi untuk mencapai tujuan organisasi adalah sangat sulit. Sedangkan peran sumberdaya manusia lainnya masing-masing mitra strategis, ahli administrasi, dan agen perubahan menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti bahwa peran mitra strategis ahli administrasi, dan agen perubahan mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja pada BUMN di Indonesia.

Hal ini sejalan dengan pendapat Pfeffer, (1995) bahwa adanya pergeseran peran sumberdaya manusia yang relevan atau mengarah pada strategis. Di lain pihak sumberdaya manusia harus memiliki kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi organisasi serta mampu untuk mewujudkan visi dan strategi tersebut dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif dan untuk merespon perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis melalui transformasi peran sumberdaya manusia agar menjadi mitra strategis dalam *teamwork*.

Pfeffer (1995) mengatakan bahwa perlu memandang sumberdaya manusia sebagai suatu keunggulan strategis untuk mengolah suatu organisasi modern. Hal ini berarti manajemen sumberdaya manusia terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan dan pengendalian aktifitas perusahaan yang berkaitan dengan pengembangan sumberdaya manusia. Selain itu, departemen sumberdaya manusia merupakan sebagai sebuah pusat investasi melalui praktik-praktik dan kebijakan-kebijakannya diyakini mampu menciptakan nilai ekonomis bagi perusahaan (Kendrick dan Koppelman, dalam Steffy dan Maurer, 1988).

Berdasarkan uji F dan *R square* (tabel 4-3), dinyatakan bahwa peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategis, ahli administrasi, pejuang pekerja dan agen perubahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Jackson dan Schuler (dalam Delaney & Huselid, 1996) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara berbagai praktik sumberdaya manusia dengan kinerja perusahaan. Menurut Hushelid et al.

Tabel 4. Hasil Analisa Regresi

Variabel Independen	Kinerja		
	B	T	Sig
Konstanta	-5,064	-0,893	0,375
Mitra Strategik	0,317	3,870	0,000
Ahli Administrasi	0,383	6,076	0,000
Pejuang Pekerja	0,089	1,121	0,267
Agen Perubahan	0,480	6,663	0,000
R square = 0,612			
F = 24,416			
Sign = 0,000			

(1997) sumberdaya manusia memiliki peran penting dalam pencapaian kinerja yang diharapkan untuk membawa perusahaan pada lujuanya.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian permasalahan, tujuan, pembahasan dan hasil penelitian ini secara umum dapat diambil simpulan bahwa peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli administrasi, dan agen perubahan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya apabila perusahaan melaksanakan ketiga peran tersebut secara terangkai, terkoordinasi dan sebagai satu kesatuan, maka perusahaan akan memiliki tingkat produktivitas, profitabilitas, dan pertumbuhan yang tinggi. Namun peran sumberdaya manusia sebagai pejuang pekerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Implikasi

1. Implikasi manajerial yang diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan praktik manajerial bagi perusahaan dalam mengidentifikasi, dan mengembangkan peran-peran sumberdaya manusia yang harus dilaksanakan dan dikembangkan untuk meningkatkan kinerja dan memposisikan perusahaan untuk mencapai **sustainable competitive advantage** sehingga akan mudah beradaptasi dan mampu menghadapi persaingan dunia bisnis global yang dinamis dan kompleks. Departemen sumberdaya manusia merupakan aset strategik perusahaan, maka departemen sumberdaya manusia merupakan peran sentral dan subjek dari semua kegiatan organisasi dalam pengembangan kapabilitas perusahaan. Implikasi manajerial yang diharapkan agar praktik peran sumberdaya manusia bisa diterapkan, maka manajemen harus merubah *mind set* dan perilaku serta sikap bahwa bidang sumber daya manusia merupakan mitra penting dalam setiap pengambilan keputusan untuk menjalankan strategi bisnis. Manajemen dapat mulai melakukan kegiatan kegiatan MSDM "dasar"


secara lebih baik. Pihak manajemen juga menyebarkan wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya praktik-praktik dan peran sumber daya manusia di perusahaan melalui memperbanyak buku-buku, literatur, pelatihan dan pengembangan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen perlu menetapkan jangka waktu tujuh tahun perencanaan dan operasi SDM dengan mengembangkan filosofi, menetapkan sasaran dan merumuskan strategi untuk pencapaian tersebut. Selanjutnya manajemen perlu kiranya "mengajak kembali" para eksekutif atau seluruh anggota organisasi khususnya manajer sumber daya manusia pada level menengah untuk kembali ke kampus, memahami teori dan praktik sumber daya manusia secara profesional. Manajemen harus mempunyai keberanian untuk investasi di bidang sumber daya manusia secara berkelanjutan mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, manajemen kinerja, keselamatan dan kesehatan kerja, audit SDM sampai dengan akuntansi sumber daya manusia. Manajemen perlu membuat suatu program jangka panjang untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman MSDM bagi manajer umum. Manajemen perlu fleksibel untuk menerima gagasan baru, meskipun kurang "pas" untuk menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah secara dramatis.

2. Implikasi kedua dari hasil penelitian ini yaitu implikasi teoritis dan metodologis bagi para akademisi dan peneliti lainnya untuk mengembangkan teori yang berhubungan dengan manajemen sumberdaya manusia dan meningkatkan tambahan referensi serta mendorong dilakukannya penelitian lanjutan tentang pengaruh peran sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi. Peneliti yang hendak meneliti peran sumberdaya manusia pada masa datang, perlu kiranya untuk meninjau dan mengevaluasi kembali perkembangan peran-peran baru sumberdaya manusia terbaru

dan instrumen pengukurannya secara berkelanjutan.

Keterbatasan.

Dalam proses pelaksanaan penelitian ini tentunya dijumpai beberapa kelemahan yang menjadi keterbatasan dari penelitian tesis ini. Beberapa keterbatasan tersebut antara lain adalah:

1. Jumlah sampel yang diteliti masih relatif sedikit dan hanya pada tingkat pusat BUMN yang ada di seluruh Indonesia sehingga tingkat *response rate* dari penelitian ini relatif kecil yaitu 41,88%. Responden yang mengembalikan jawaban kuesioner tidak secara merata terwakili dari bidang bisnis yang ada di BUMN. Rendahnya tingkat pengembalian kuesioner dapat disebabkan oleh instrumen penelitian yang metode pengembalian kuesioner melalui pos (*mail survey*) yang "kurang mengikat" responden dibandingkan dengan metode wawancara, tingkat kesulitan pengisian kuesioner sehingga responden "enggan" mengisi kuesioner, dan ketidaktepatan pemilihan waktu survey penelitian tesis bersamaan dilakukan pemilu 2004. Hal ini tentunya akan mengurangi kemampuan generalisasi hasil penelitian.
2. Penelitian ini tidak membedakan jenis dan status kepemilikan BUMN (perusahaan perseroan, perusahaan perseroan terbuka, dan perusahaan umum). Hal ini tentu akan mengurangi kemampuan generalisasi hasil penelitian.
3. Penelitian ini juga mempunyai kelemahan yang hanya memperoleh informasi dari "single source" (*single informant*) untuk meneliti suatu fenomena organisasi. Untuk peneliti yang akan datang, disarankan untuk mencari informasi yang bersifat "multiple source" (*multi informants*)
4. Keterbatasan lainnya adalah penggunaan *middle manager* sebagai informant untuk meneliti fenomena yang menyangkut organisasi. Penelitian berikutnya sebaiknya menggunakan direktur utama atau direktur sumberdaya manusia sebagai informan. 

DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, J.B. and Dworkin, J.B. 1991. Current Topics in Industrial and Labor Relations Research and Practice. *Academy of Management Journal*, p.530-32.
- Bae, J. B., & Lawler, J. J. 2000. Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal* (43) 3: 502-517
- Barney, J. B. 1998. On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resources Management*, 37(10): 31-46.
- Becker, B. and Gerhart, B. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospect. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Blackburn, R. and Rosen, B. 1993. Total Quality and Human Resource Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies. *Academy of Management Executive*, 7(3): 49-66.
- Coff, W. R. 1997. Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *Academy of Management Review*, 22(2): 374-402.
- Conner, J. and Ulrich, D. 1996. Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3): 38-49.
- Conner, J. and Jeana, W. 1993. Managing the Transformation of Human resource Work: *Human Resource Planning*, 16(2): 17-34.
- Cooper, R. D. and Emory W. C. 1995. *Business Research Methods* (5th ed.). London: Richard D. Irwin, Inc.
- Defaney, T. and Huselid, A. M. 1996. The Impact of Human Resource Management Practice on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Dessler, G. 1996. *Human Resource Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Djarwanto, Ps. Dan Subagyo, P. 1993. *Statistik Induktif*, (4th ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Dyer, L. D., & Reeves, T. 1995. Human Resource Strategies and Firm's Performance; What Do We Know and Where We Go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3): 656-670.
- Eichinger, B. and Ulrich, D. 1995. Are You Future Agile. *Human Resource Planning*, 18(4): 30-41.
- Farniawati, J. (ed) 1972. *Handbook of Modern Personal Administration*, New York: McGraw-Hill.
- Ferris, R. G. 1994. *Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Blackwell. Publishers.
- Fisher, C. D. 1989. Current and Recurrent Challenges in HRM. *Journal of Management*, 15(2): 157-180.
- Freedman, A. 1991. The Changing Human Resources Function. (Report No. 50) New York City: Conference Board.
- French, L.W. 1986. *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin. Company.
- Fyzell G. E. and Wang J. 1994. The Fortune Corporation Reputation Index: Reputation for What? *Journal of Management*, 20: 1-14.
- Hackman, R. 1965. Doing Research That's Makes a Difference, dalam Lawler, E.E. III, et. al. (eds) *Doing Research That is Useful in Theory and Practice*, San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Hammel, G. and Prahalad, K. C. 1995. *Kompetusi Masa Depan*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hassan, J. M. S. 1992. *Human Resource Management in A New Era of Globalism*. *Business Forum*, Winter 17(1): 56.
- Higgins, A. C. 1990. *Champion of Change: Identifying, Understanding and Supporting Champions of Technological Innovations*. *Organizational Dynamics*, Summer 19(1): 40.
- Huselid, A. M. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Huselid, A. M. and Jackson, E. S. and Schuler S. R. 1997. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
- Ichniowski, C., Shaw, K., and Prennushlu, G. 1994. The Effect of Human Resource Management Practices on Productivity. Working paper, Columbia University, New York.
- John, G. 1996. *Organizational Behavior: Understanding Life at Work* (4th ed). New York: Harper Collins, College Publisher.
- Kosseck, E. E. 1987. *Human Resource Management Innovation*. *Human Resource Management*, 26(1): 71-92.
- Lado, A. A. and Wilson, C. M. 1994. *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective*. *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- Lancourt, J. & Savage, C. 1995. *Organizational Transformation and Changing Role of the Human Resource Function*. *Compensation and Benefits Management*, Autumn: 42-49.
- Levine, D. I. 1995. *Reinventing The Workplace: How Business and Employees Can Both Win*. Washington DC: Brookings Institutions.
- McClelland, D.C. 1973. Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1 - 14
- MacDuffie, J.P. 1995. *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Flexible Production Systems in the World Auto Industry*. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- Mendenhall, W. and Beaver J. R. 1992. *A Course in Business Statistics* (3th ed). Boston: PWS - Kets Publishing Company.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. 1984. *Designing Strategic Human Resource Systems*. *Organizational Dynamic*, 13: 36-52.
- Mirvis, H. P. 1997. *Human Resource Management: Leaders, laggards and Follower*. *Academy of Management Executive*, 11(2): 43-56.
- Nazaruddin, I. 1998. *Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Sistem Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial*. Tesis Magister Sains FE UGM. Tidak dipublikasikan.
- Noble, B. P. (dalam Corner and Ulrich) (1994). *Retooling the People Skills of Corporate America*. *New York Times*, 8.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, MA: HBS Press.
- Pfeffer, J. 1995. *Producing Sustainable Competitive Through the Effective Management of People*. *Academy of Management of Executive*, 19(1): 55-72.
- Pfeffer, J., Veiga, J.F. 1995. *Putting People First for Organizational Success*. *Academy of Management Review*, 13(2): 37-48.
- Pigors, P. and Myers, A. C. and Malm, T. F. 1973. *Management of Human Resource: Reading in Personnel Administration*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Pleval, M. J. et al., 1994. *AT&T Global Business Communications Systems: Lingking HR with Business Strategy*. *Organizational Dynamics*, 22(3): 59-72.
- Porter, E. M. 1994. *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Robins, P. S. 1996. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods For Business: A Skill - Building Approach* (2th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, R. J. 1996. *Management* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, L. P. and Davis, S. P. and Hartline, D. M. 1995. *Strategic Adaptation to Extended Rivalry Effects on Organizational Performance*. *Journal of Business Research*, 33: 207-219.
- Schuler, S. R. and Jackson, E. S. 1987. *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. *The Academy of Management Executive*, 1(3): 125-141.
- Schuler, S. R. and Jackson, E. S. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21* (Ed 6.). Jakarta: Erlangga.
- Schuler, S. R. 1990. *Repositioning The Human Resource Function: Transformation or Demise?* *Academy of management Executive*, 4(3): 49-60.
- Schuler, S. R. 1992. *Strategic Human Resource Management: Linking the People with Strategic Needs of The Business*. *Organizational Dynamics*, Summer, (21)10: 18.
- Schuler, S. R. and Walker, W. J. 1990. *Human Resource Strategy: Focusing on Issue and Actions*. *Organizational Dynamics*, Summer.
- Schuler, R. S. 1990. *Repositioning the Human Resources Function: Transformation or Demise*. *Academy of Management Executive*, 4(3): 49-60.
- Siagian, S. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Skinner, W. 1981. *Big Hat, Not Cat: Managing Human Resources*, *Harvard Business Review*, Sept-Oct: 107-118.
- Sparrow, Paul, Randall S, & Jackson, Susan E. 1994. *Covergence or Divergence, Human Resources Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide*, *International Journal of Human Resources Management*.
- Spencer, LM & Spencer, S.M. 1983. *Competence at Work*, John Wiley & Sons, Inc. Canada.
- Steffy, B.D. & Maurer, S.D. 1988. *Conceptualising and Measuring the Economic Effectiveness of Human Resource Activities*. *Academy of Management Review*, 13 (2): 271-286.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. 1998. *A New Mandate for Human Resource*. *Harvard Business Review*, January-February.
- Ulrich, D. 1994. *Shared Services: from Vogue to Value*. *Human Resource Planning*, 18(3): 12-24.
- Ulrich, D. 1993. *HR Partnerships: From Rhetoric to Results*. Unpublished manuscript.
- Tichy, N. Devana, M. A., Fombrun, C., (eds) 1984. *Strategic Human Resources Management*, New York : Wiley.
- Towers Perrin 1992. *Priorities for Competitive Advantage*. (Research report). New York.
- Usahawan. Februari 2000 No. 02 th xxix.
- Walker, J. W. 1992. *Human Resources Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. 1996. *Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance*. *Academy of Management Journal*, 39: 835-866.