

ANALISIS PERAN DEPARTEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN X DI KOTA BANDUNG

(The Analysis of Human Resources Department Roles in X Company in Bandung)

Erna Resmiatini dan Ratri Wahyuningtyas

Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika

Universitas Telkom, Bandung

(syafaq_ratri@yahoo.com)

ABSTRAK

Perusahaan X menerapkan beberapa strategi untuk memenangkan persaingan yang salah satunya dengan meningkatkan kemampuan dan kreatifitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada didalamnya. Kondisi yang terjadi di perusahaan X menyebutkan bahwa selama 20 tahun tidak memiliki Departemen SDM. Setelah menyadari pentingnya keberadaan Departemen SDM, barulah pada tahun 2010 dibentuk *HR Department*. Untuk memaksimalkan pekerjaannya, *HR Department Perusahaan X* harus mengetahui tingkat pelaksanaan peran Departemen SDM yang telah dijalankan pihaknya dua tahun terakhir ini. Menurut teori yang dikemukakan oleh Ulrich dan Brockbank (2005), peran Departemen SDM terdiri dari *Employee Advocate*, *Human Capital Developer*, *Functional Expert*, *Strategic Partner* dan *HR Leader*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat pelaksanaan peran Departemen SDM *Perusahaan X* berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Ulrich dan Brockbank (2005) dan mengetahui dominasi peran Departemen SDM *Perusahaan X*. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Sedangkan metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis faktor konfirmatori menggunakan software LISREL versi 8.80. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *HR Department Perusahaan X* telah melaksanakan peran Departemen SDM dengan tingkat pelaksanaan yang tinggi. Diantara lima faktor pembentuk peran Departemen SDM, diketahui bahwa *Functional Expert* lebih dominan dibanding peran *Employee Advocate*, *Human Capital Developer*, *Strategic Partner* dan *HR Leader*.

Kata Kunci: Peran Departemen SDM, *Employee Advocate*, *Human Capital Developer*, *Functional Expert*, *Strategic Partner* dan *HR Leader*

ABSTRACT

X Company implement several strategies to win the competition through increasing human resources ability and creativity. The condition in X company that there haven't human resources (HR) department for 20 years. After realized that HR department is very important in every company, HR department has been established in 2010. For maximizing it's job, HR department in X company need to know the level of implementation HR department roles. Based on theory from Ulrich and Brockbank (2005), HR department roles are consist of Employee Advocate, Human Capital Developer, Functional Expert, Strategic Partner and HR Leader. The purposes of this research are to know the level of implementation HR department roles in X company based on theory from Ulrich and Brockbank (2005) and also want to know the domination of HR department roles. Research type is descriptive quantitative. Method of analysis are descriptive analysis and confirmatory factor analysis with LISREL versi 8.8 software. Result from this research show that HR department in X company has implemented HR department roles with high category. Among the five factors as forming of HR department roles, Functional expert more dominant than Employee Advocate, Human Capital Developer, Strategic Partner dan HR Leader.

Key words : *HR department roles, Employee Advocate, Human Capital Developer, Functional Expert, Strategic Partner dan HR Leader*

PENDAHULUAN

Selama lebih dari 20 tahun berdiri, Perusahaan X tidak memiliki Departemen SDM. Selama itu Perusahaan X hanya memiliki bagian Personalia. Bagian personalia hanya menyelesaikan permasalahan administratif perusahaan seperti pemberian kompensasi, memproses absensi, memproses pengajuan cuti dan aktifitas administratif lainnya. Barulah ketika *President Director* Perusahaan X meminta agar persahaannya memiliki karyawan dengan kemampuan dan tingkat profesional yang baik maka dibentuklah *Human Resources (HR) Department*. Departemen

tersebut dibentuk pada tahun 2010 dengan dikepalai oleh seorang manajer

Setelah penerapan selama 2 tahun, perusahaan X melihat bahwa *HR Departement* belum menjalankan perannya secara maksimal. Menurut Ulrich dan Brockbank (2005:199-201) peran baru yang harus dijalankan oleh profesional SDM ada lima yaitu, sebagai *employee advocate*, *human capital developer*, *functional expert*, *strategic partner* dan *hr leader*. Profesional SDM tersebut dalam hal ini adalah *HR Departement* Perusahaan

X. Berdasarkan wawancara dengan Manajer SDM dan *Traffic Manager* Perusahaan X (2012),

Tabel 1 menunjukkan perbandingan antara kondisi ideal yang seharusnya dicapai oleh *HR Department* dengan kondisi saat ini yang terjadi setelah terbentuknya HR departemen.

Tentunya demi menjalankan peran Departemen SDM dengan baik, *HR Department* Perusahaan X harus mengetahui peran Departemen SDM apa saja yang sudah dan belum dijalankan olehnya menurut persepsi karyawan. Untuk itu diperlukan analisis mengenai peran yang dijalankan *HR Department* Perusahaan X. Dalam hal ini objek analisis yang dilihat adalah *HR Department* Perusahaan X. Hal ini akan membantu *HR Department* Perusahaan X dalam menjalankan peran Departemen SDM ke depan. Selain itu juga dapat memantau perkembangan departemen mereka sendiri.

LANDASAN TEORI

Perkembangan dari peran Departemen SDM yang di dalam pembahasan lainnya disebut sebagai perkembangan fungsi SDM atau Manajemen SDM. Pada Tabel 2 merupakan peran-peran SDM yang harus dijalankan oleh Departemen SDM hingga pertengahan tahun 1990-an. Perkembangan tersebut terus berlanjut hingga pertengahan tahun 2000-an, Ulrich dan Brockbank (2005:199-201) dalam bukunya, *The HR Value Proposition*, menyebutkan lima peran baru yang harus dijalankan oleh profesional SDM yang terdiri dari *employee advocate*, *human capital developer*, *functional expert*, *strategic partner* dan *HR leader*. Kelima peran tersebut merupakan pengembangan dari empat peran yang harus dijalankan profesional SDM sebelumnya pada pertengahan tahun 1990-an. Pada beberapa literatur, profesional SDM dapat diartikan sebagai eksekutif SDM yang ada di perusahaan. Terkait hal tersebut, eksekutif SDM adalah Direktur atau Manajer SDM (Satyagraha, 2002:20-21). Ada juga yang mengartikan profesional SDM sebagai pakar SDM (Sumarsono, 2003:26-32). Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan profesional SDM adalah pakar/praktisi SDM. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa lima peran profesional SDM menurut Ulrich dan

Brockbank tadi secara garis besar merupakan peran-peran yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kembali pada pengertian Departemen SDM menurut Ardana *et al.* yang telah dibahas sebelumnya bahwa Departemen SDM dapat membantu perusahaan untuk mengelola SDM agar bekerja efektif dan efisien. Dengan demikian, profesional SDM dalam penelitian ini adalah Departemen SDM, karena yang bertugas untuk mengelola SDM adalah Departemen SDM.

Tabel 2 menunjukkan perkembangan peran departemen SDM dari mulai tahun 1990 an sampai pertengahan tahun 2000 an.

a. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk mencapai tujuan di bawah ini:

1. Mengetahui tingkat pelaksanaan peran Departemen SDM *Perusahaan X* berdasarkan teori yang disampaikan oleh Ulrich dan Brockbank. Di sini Peneliti mencoba memberikan gambaran tentang persepsi karyawan dalam menilai sejauh mana departemen SDM telah menjalankan peran sebagai *employee advocate*, *human capital developer*, *functional expert*, *strategic partner* dan *HR Leader*
2. Mengetahui dominasi peran Departemen SDM *Perusahaan X* berdasarkan teori yang disampaikan oleh Ulrich dan Brockbank. Di sini akan diketahui diantara kelima peran departemen SDM yaitu *employee advocate*, *human capital developer*, *functional expert*, *strategic partner* dan *HR Leader*, manakah yang memiliki kontribusi paling besar dalam membentuk peran departemen SDM di perusahaan X.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

penelitian ini termasuk pada jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Peneliti akan melakukan analisis deskriptif dan analisis faktor konfirmatori.

Operasionalisasi Variabel Penelitian

Tabel 3 menunjukkan variabel operasional penelitian untuk memperjelas pengukuran peneliti-

an yang digunakan peneliti.

Teknik Pengambilan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di perusahaan X. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus artinya seluruh populasi dijadikan sebagai responden.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik pengumpulan Data Primer. Data primer merupakan data yang didapatkan dari sumber pertama dimana dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pengisian kuesioner. Kuesioner didesain untuk menggali informasi yang dibutuhkan yaitu mengetahui penerapan peran departemen SDM di Perusahaan X. Masing – masing pernyataan dalam kuesioner disertai dengan empat alternatif jawaban yang bisa dipilih dimana skala pengukuran dan skor nilai untuk masing-masing adalah sebagai berikut:

1. Sangat Setuju (SS) : Skor 4
2. Setuju (S) : Skor 3
3. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
4. Sangat Tidak Setuju (STS): Skor 1

Peneliti menggunakan empat alternatif jawaban seperti yang telah disebutkan di atas dengan tidak memberikan pilihan jawaban “netral” untuk menghindari *error of central tendency* yaitu kecenderungan responden untuk memilih jawaban yang netral atau ditengah sehingga sulit untuk dianalisis. Maka, alternatif jawaban yang disediakan peneliti untuk responden dibuat dalam jumlah genap.

Teknik Pengolahan Data

Analisis Deskriptif

Dari jawaban yang responden pilih selanjutnya disusun kriteria penilaian untuk setiap *item* pernyataan berdasarkan persentase. Menurut Arikunto (Iskandar, 2010:58), langkah-langkah penilaian jawaban Responden adalah sebagai berikut:

- a) Nilai kumulatif adalah jumlah nilai dari setiap pernyataan yang merupakan jawaban dari setiap responden
- b) Persentase nilai kumulatif *item* dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan 100%

Jumlah responden 60 orang. Skala pengukuran terbesar adalah 4 sedangkan skala pengukuran terkecil adalah 1. Sehingga diperoleh jumlah kumulatif terbesar yaitu 240 (dihitung dari 60×4), dan jumlah kumulatif terkecil yaitu 60 (dihitung dari 60×1). Sedangkan nilai persentase terkecil yaitu 25% (dihitung dari $60 : 240 \times 100\%$), nilai rentang yaitu 75% (dihitung dari $100\% - 25\%$), nilai rentang tersebut jika dibagi dengan 4 skala pengukuran maka didapat nilai interval persentase sebesar 18,75%. Skor akhir untuk setiap pernyataan yang diperoleh kemudian disesuaikan dengan kategori penilaian yang merupakan interpretasi skor dapat dilihat pada tabel 4

Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menjawab salah satu tujuan penelitian ini yaitu mengetahui dominasi peran Departemen SDM. Peneliti menggunakan pengukuran *second order confirmatory factor analysis models* yang merupakan pengukuran variabel laten berdasarkan pada indikator dan dimensi yang dikandung oleh variabel laten tersebut.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Tabel 5 menunjukkan hasil analisis deskriptif digunakan untuk melihat tingkat pelaksanaan peran Departemen SDM sebagai *Employee Advocate*, *Human Capital Developer*, *Functional Expert*, *Strategic Partner* dan *HR Leader* pada *HR Department* Perusahaan X menurut responden. Berdasarkan perhitungan yang dapat dilihat pada Tabel 5, diketahui bahwa pada dasarnya *HR Department* Perusahaan X telah menjalankan peran *Employee Advocate*, *Human Capital Developer*, *Functional Expert*, *Strategic Partner* dan *HR Leader* dengan tingkat pelaksanaan yang tinggi. Peran yang paling tinggi dijalankan oleh *HR Department* Perusahaan X adalah peran *Employee Advocate*. Hal ini sangat wajar mengingat selama 20 tahun karyawan Perusahaan X tidak memiliki perwakilan dari

mereka untuk mem-perjuangkan nasib karyawan di perusahaan. Dengan adanya HR *Department* Perusahaan X, hal tersebut menjadi lebih mungkin untuk dilakukan. Terbukti dengan penilaian responden pada penelitian ini, HR *Department* Perusahaan X telah menjalankan peran *Employee Advocate* dengan baik, bahkan lebih baik dibanding peran lainnya.

a. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

Hasil Analisis Faktor Konfirmatori digunakan untuk mengetahui dominasi dari lima peran yaitu peran *Employee Advocate*, *Human Capital Developer*, *Functional Expert*, *Strategic Partner* dan *HR Leader*. Artinya HR *Department* Perusahaan X dapat mengetahui peran mana saja yang paling besar kontribusinya dalam membentuk peran Departemen SDM yang terlebih dahulu perlu diketahui dominasi dari masing-masing variabel teramati dalam membentuk variabel latennya.

1. Uji Kecocokan Keseluruhan Model

Uji kecocokan keseluruhan model dilakukan untuk menentukan apakah secara keseluruhan model *fit* dengan data yang ada sehingga proses selanjutnya dapat dilakukan. Menurut Kusnendi (2008:110), kecocokan keseluruhan model dapat dilihat melalui tiga ukuran utama, yaitu *p-value*, RMSEA dan CFI. Tingkat signifikansi (*p-value*) dan RMSEA merupakan bagian dari *absolute fit measures* yang mengestimasi matriks kovariansi populasi () yang tidak berbeda dengan matriks kovariansi data sampel (S) atau dengan kata lain model pengukuran *fit* dengan data yang ada. Hal tersebut dapat tercapai jika $p\text{-value} > 0,05$ dan $0,05 < \text{RMSEA} < 0,08$. Sedangkan CFI merupakan bagian dari *incremental fit measures* yang membandingkan usulan model dengan model dasar atau *independence model*. Kecocokan keseluruhan model dengan kriteria *good fit* dapat tercapai jika $\text{CFI} > 0,90$. Penelitian ini menguji kecocokan keseluruhan model dari tiga ukuran utama yang telah dijelaskan sebelumnya. Model pengukuran direspesifikasi satu kali untuk memperoleh kecocokan keseluruhan

model yang baik. Setelah model direspesifikasi, diperoleh *output* LISREL 8.80 terkait pengujian kecocokan keseluruhan model menggunakan tiga ukuran GOF utama. Hasil pengujian dapat dilihat sebagai berikut:

$$\begin{aligned} p\text{-value} &= 0,00005 \\ \text{RMSEA} &= 0,79 \\ \text{CFI} &= 0,94 \end{aligned}$$

Dari hasil *p-value* ($0,00005 < 0,05$) maka dapat dikatakan model kurang baik. Selanjutnya, melalui nilai RMSEA ($0,079 < 0,08$) dapat diartikan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik. Terakhir, nilai CFI ($0,94 > 0,90$) sehingga dapat dikatakan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik. Dengan demikian, secara keseluruhan model *fit* dengan data yang ada dan proses selanjutnya dapat dilakukan.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Model Pengukuran

Pengujian validitas model pengukuran dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel teramati dengan variabel latennya. Apakah variabel teramati dapat membentuk variabel latennya atau tidak, jawabannya dapat dilihat melalui *factor loadings* (nilai-t muatan faktor) dan *standardized factor loadings* (muatan faktor standar). Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik jika *factor loadings* lebih besar dari nilai kritis, yaitu 1,96 atau untuk praktisnya 2 dan *standardized factor loadings* 0,70 (Rigdon dan Ferguson dalam Wijanto, 2008:145) atau 0,50 (Igbaria *et al.* dalam Wijanto, 2008:145). Hasil nilai *factor loadings* penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2. Dan nilai *standardized factor loadings* dapat dilihat pada Gambar 3.

Model *t-values* dan *standardized factor loadings* peran Departemen SDM begitu besar, sehingga nilai *t-values* dan *standardized factor loadings* tidak terlihat dengan jelas. Oleh karena itu, peneliti merangkum nilai *t-values* dan *standardized factor loadings* pada Tabel 6.

Berdasarkan data pada tabel 6, semua variabel teramati mempunyai validitas yang

baik. Dengan kata lain pada *first order* CFA semua variabel teramati terbukti dapat membentuk variabel latennya. Dan pada *second order* CFA, semua variabel laten terbukti dapat membentuk konstruksinya. Data di atas dapat digunakan untuk menghitung *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extracted* (VE). CR dan VE digunakan untuk melihat reliabilitas suatu konstruk atau variabel laten. Sebuah konstruk atau variabel laten dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai CR 0,70 dan VE 0,50 (Hair *et al.* dalam Wijanto, 2008:66). Hasil perhitungan CR dan VE dirangkum pada Tabel 7.

Dari Tabel 7 dapat dilihat hasil perhitungan CR dan VE masing-masing variabel. Semua variabel menghasilkan nilai CR 0,70 dan VE 0,50. Dengan demikian, reliabilitas dari variabel *Employee Advocate*, *Human Capital Developer*, *Functional Expert*, *Strategic Partner* dan *HR Leader* pada *first order* CFA adalah baik. Dan reliabilitas peran Departemen SDM pada *second order* CFA juga dikatakan baik.

b. Hasil Dominasi Peran Departemen SDM

1. Dominasi Peran *Employee Advocate*

Menurut Ulrich dan Brockbank (2005:201-216) peran Departemen SDM dapat dijelaskan oleh lima peran, yaitu peran *Employee Advocate*, *Human Capital Developer*, *Functional Expert*, *Strategic Partner* dan *HR Leader*. Agar *HR Department Perusahaan X* mengetahui peran mana saja yang paling besar kontribusinya dalam membentuk peran Departemen SDM maka, diperlukan perhitungan R^2 . Menurut Kusnendi (2008:112) bahwa suatu indikator dikatakan dominan sebagai pembentuk variabel latennya apabila indikator tersebut memiliki estimasi koefisien R^2 tidak kurang dari 0,70 atau tingkat kesalahan pengukuran kurang dari 0,51 atau 51%.

Sebelum mengetahui dominasi peran Departemen SDM, perlu diketahui terlebih dulu dominasi dari masing-masing variabel teramati dalam membentuk variabel latennya. Untuk mengetahui dominasi faktor pembentuk peran *Employee Advocate* dapat diketahui melalui perhitungan R^2 . Adapun hasil perhitungan R^2 pada peran *Employee Advocate* dapat dilihat

pada Tabel 8. Berdasarkan perhitungan R^2 pada Tabel 8, dapat diketahui bahwa Vater2 lebih dominan dalam membentuk peran *Employee Advocate* dibanding variabel teramati lainnya. Variabel teramati lainnya (Vater1, Vater3, Vater4 dan Vater5) hanya dapat menjelaskan peran *Employee Advocate* dengan variasi error yang sangat besar yaitu $>0,51$ atau $> 51,00\%$. Sedangkan, Vater2 membentuk peran *Employee Advocate* sebesar 69,00% dengan variasi error sebesar 32,00%. Dengan kata lain, peran *Employee Advocate* yang dijalankan oleh *HR Department Perusahaan X* cenderung diterjemahkan dengan cara mendorong karyawan untuk terus berkembang.

2. Dominasi Peran *Human Capital Developer*

Untuk mengetahui dominasi tersebut, peneliti melakukan perhitungan R^2 . Perhitungan tersebut dapat dilihat pada Tabel 9. Berdasarkan perhitungan R^2 yang ada pada Tabel 9, dapat diketahui bahwa Vater10 merupakan variabel teramati yang paling dominan dalam membentuk peran *Human Capital Developer*. Vater10 membentuk peran *Human Capital Developer* sebanyak 67,00% dengan variasi kesalahan sebesar 33,00%. Dengan kata lain, sebagai *Human Capital Developer*, *HR Department Perusahaan X* lebih cenderung membangun kepercayaan karyawan satu sama lain. Meskipun demikian, Vater7, Vater8 dan Vater9 merupakan variabel teramati yang dapat membentuk peran *Human Capital Developer* dengan variasi kesalahan 0,51. Vater7 (pengadaan program pengembangan secara berkala) dapat membentuk peran *Human Capital Developer* sebesar 56,00% dengan variasi kesalahan sebesar 44%, Vater8 (membantu pemimpin perusahaan untuk memotivasi karyawan) dapat membentuk peran *Human Capital Developer* sebesar 61,00% dengan variasi kesalahan sebesar 39,00% dan Vater9 (membuat program acara khusus untuk mempererat hubungan karyawan) dapat membentuk peran *Human Capital Developer* sebesar 59,00% dengan variasi kesalahan sebesar 41,00%. Sedangkan Vater6 (menawarkan kesempatan pengembangan bagi karyawan) hanya dapat membentuk peran *Human Capital Developer* sebesar

48,00% dengan variasi kesalahan yang cukup tinggi yaitu sebesar 53,00%.

3. Dominasi Peran *Functional Expert*

Perhitungan untuk dominasi faktor pembentuk peran *Functional Expert* dapat dilihat pada Tabel 10. Berdasarkan perhitungan R^2 pada Tabel 10, terlihat Vater14 memiliki nilai SLF paling besar diantara variabel teramati lainnya. Hal ini menandakan bahwa Vater14 menjadi faktor pembentuk peran *Functional Expert* yang paling dominan dibanding variabel teramati lainnya. Adapun variabel teramati lainnya hanya membentuk peran *Functional Expert* dengan variasi kesalahan cukup besar, yaitu $> 0,51$. Variabel teramati tersebut adalah Vater11 yang berkontribusi membentuk peran *Functional Expert* sebesar 45,00% dan variasi kesalahan sebesar 55,00%, Vater12 membentuk peran *Functional Expert* sebesar 44,00% dengan variasi kesalahan sebesar 56,00% dan Vater13 membentuk peran *Functional Expert* sebesar 41,00% dengan variasi kesalahan sebesar 59,00%. Sedangkan, Vater15 membentuk peran *Functional Expert* dengan kontribusi yang cukup besar yaitu 53,00% dengan variasi kesalahan sebesar 47,00%. Dan Vater14 sebagai faktor pembentuk peran *Functional Expert* yang paling dominan berkontribusi membentuk peran *Functional Expert* sebesar 62,00% dengan variasi kesalahan sebesar 38,00%. Dengan kata lain, sebagai *Functional Expert*, HR *Department Perusahaan X* cenderung berperan dengan cara penyampaian informasi mengenai praktik terbaik perusahaan lain untuk dijadikan pembelajaran.

4. Dominasi Peran *Strategic Partner*

Nilai SLF yang telah diketahui sebelumnya menjadi sumber utama dalam perhitungan R^2 yang dapat dilihat pada Tabel 11. Berdasarkan perhitungan R^2 pada Tabel 11, dapat diketahui bahwa faktor pembentuk peran *Strategic Partner* yang paling dominan adalah Vater18 yaitu sebesar 69,00% dengan variasi kesalahan sebesar 31,00%. Sedangkan variabel teramati

lainnya ada yang membentuk peran *Strategic Partner* dengan variasi kesalahan dibawah 0,51 ada juga yang diatas 0,51. Variabel teramati yang membentuk peran *Strategic Partner* dengan variasi kesalahan dibawah 0,51 adalah Vater16 (ikut menetapkan strategi perusahaan) membentuk peran *Strategic Partner* sebesar 61,00%, Vater17 (koordinasi aktivitas kerja) membentuk peran *Strategic Partner* sebesar 62,00% dan Vater19 (mengelola perubahan ke arah yang lebih baik) membentuk peran *Strategic Partner* sebesar 50,00%. Sedangkan variabel teramati yang membentuk peran *Strategic Partner* dengan variasi kesalahan diatas 0,51 adalah Vater20 (mengelola penyebaran informasi yang dibutuhkan karyawan) yaitu hanya membentuk peran *Strategic Partner* sebesar 32,00%. Berdasarkan pembahasan dominasi pada peran *Strategic Partner*, HR *Department Perusahaan X* cenderung lebih banyak berperan dalam menyiapkan SDM yang sesuai dengan tuntutan bisnis.

5. Dominasi Peran *HR Leader*

Lima variabel teramati pembentuk peran *HR Leader* mempunyai nilai SLF masing-masing yang sudah diketahui pada saat pengujian validitas model pengukuran. Nilai SLF tersebut dijadikan sumber utama dalam menghitung R^2 . Adapun hasil perhitungan R^2 dapat dilihat pada Tabel 12. Berdasarkan perhitungan R^2 pada Tabel 12, dapat diketahui faktor pembentuk peran *HR Leader* yang paling dominan adalah Vater22 yaitu sebesar 66,00% dengan variasi kesalahan sebesar 34,00%. Sedangkan, Vater21, Vater23 dan Vater25 membentuk peran *HR Leader* dengan variasi kesalahan $< 0,51$. Vater21 (mengelola HR *Department* dengan baik) membentuk peran *HR Leader* sebesar 62,00%, Vater23 (mendefinisikan hasil yang dicapai perusahaan) membentuk peran *HR Leader* sebesar 61,00% dan Vater25 (menindak tegas pelanggaran etika kerja) membentuk peran *HR Leader* sebesar 52,00%. Sedangkan Vater24 (menetapkan etika kerja) hanya membentuk peran *HR Leader* sebesar 32,00% dengan variasi kesalahan yang cukup

besar yaitu 68,00%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam memainkan peran *HR Leader*, *HR Department Perusahaan X* cenderung lebih sering melakukan pemantauan atas pelaksanaan tujuan perusahaan. Namun, menurut Responden tingkat pelaksanaan *HR Department Perusahaan X* dalam melakukan hal tersebut hanya sebesar 79,17%.

6. Dominasi Peran Departemen SDM secara Keseluruhan

Perhitungan R^2 dilakukan untuk mencari tahu faktor pembentuk yang paling dominan dalam membentuk peran Departemen SDM. Perhitungan R^2 dapat dilihat pada Tabel 13. Dari Tabel 13 dapat diketahui bahwa peran Departemen SDM didominasi oleh peran *Functional Expert*. Peran tersebut telah menghasilkan nilai R^2 yang sangat tinggi, yaitu 98,00% dengan variasi kesalahan yang sangat kecil yaitu sebesar 3,00%. Peran lainnya mempunyai nilai R^2 yang tinggi namun masih di bawah peran *Functional Expert*. *Employee Advocate* membentuk peran Departemen SDM sebesar 66,00% dengan variasi kesalahan sebesar 34,00%. *Human Capital Developer* membentuk peran Departemen SDM sebesar 94,00% dengan variasi kesalahan sebesar 6,00%. *Strategic Partner* membentuk peran Departemen SDM sebesar 94,00% dengan variasi kesalahan sebesar 5,00%. Dan terakhir, *HR Leader* membentuk peran Departemen SDM sebesar 83,00% dengan variasi kesalahan sebesar 18,00%.

Sebagai faktor pembentuk peran Departemen SDM yang paling dominan, tingkat pelaksanaan *Functional Expert* masih di bawah pelaksanaan peran lainnya. Menurut Responden, *HR Department Perusahaan X* baru menjalankan peran *Functional Expert* sebesar 78,08%. Oleh karena itu, *HR Department Perusahaan X* harus meningkatkan pelaksanaannya, mengingat peran *Functional Expert* merupakan faktor yang paling dominan dalam membentuk peran Departemen SDM.

PENUTUP

Simpulan

1. Hasil penelitian menyebutkan bahwa *HR Department Perusahaan X* telah melaksanakan

perannya dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan tingginya tingkat pelaksanaan peran *Human Capital Developer*, *Functional Expert*, *Strategic Partner* dan *HR Leader*. Sementara itu, peran *Employee Advocate* telah dilaksanakan *HR Department Perusahaan X* dengan sangat tinggi, yaitu satu tingkat di atas pelaksanaan peran *Human Capital Developer*, *Functional Expert*, *Strategic Partner* dan *HR Leader*. Untuk menjamin tidak terjadinya bias penilaian oleh responden, telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas alat ukur. Sekaran (2006:40) menyatakan bahwa keandalan (*reliability*) suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan – *error free*) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam *item* dalam instrumen. Suatu pengukuran dikatakan handal jika instrumen penelitian yang digunakan bersifat stabil dan konsisten. Stabilitas pengukuran menjelaskan kemampuan suatu pengukuran untuk selalu sama setiap waktu. Berdasarkan hasil pengujian statistik dalam penelitian ini nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,955 yang berarti bahwa *Cronbach's Alpha* > 0,7 sehingga alat ukur dalam penelitian ini sangat handal, stabil dan konsisten.

2. Berdasarkan perhitungan R^2 pada analisis faktor konfirmatori, dapat diketahui bahwa peran *Functional Expert* lebih dominan membentuk peran Departemen SDM. Meskipun demikian, peran lainnya mempunyai kontribusi yang besar dalam membentuk peran Departemen SDM. Hal ini dibuktikan dengan kecilnya selisih angka R^2 antar peran.

Saran

Saran yang dapat peneliti sampaikan kepada *HR Department Perusahaan X* adalah sebagai berikut:

1. *HR Department Perusahaan X* harus meningkatkan peran *Functional Expert*, mengingat peran ini merupakan faktor pembentuk peran Departemen SDM paling dominan
2. *HR Department Perusahaan X* harus meningkatkan pelaksanaan peran *Human Capital*

Developer, Strategic Partner dan HR Leader meski ketiga peran ini bukan merupakan factor pembentuk paling dominan pada peran Departemen SDM

3. HR *Department Perusahaan X* harus mempertahankan peran yang sudah sangat tinggi pelaksanaannya seperti peran *Employee Advocate*.

Sedangkan bagi peneliti yang tertarik melakukan penelitian mengenai peran Departemen SDM menggunakan teori Ulrich dan Brockbank ada beberapa hal yang harus diperhatikan, diantaranya:

1. Objek penelitian harus sudah melakukan transformasi pada bidang Departemen SDM.
2. Melakukan penelitian pada skala yang lebih besar, agar hasil penelitian dapat digeneralisasi untuk industri yang sama dengan perusahaan X

DAFTAR PUSTAKA

- Al Fajar, Siti & Heru. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Ardan. (2012) *About Ardan*, [Online]. <http://www.ardanradio.com>. [24 September 2012]
- Ardana, I K; Mujiati, Ni W & Utama, I W.M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Alfabeta.
- Cohen, Sandra & Karatzimas, Sotiris. (2011). *The Role of the Human Resources Department in Budgeting: Evidence from Greece*, [Online]. <http://dx.doi.org/10.1108/14013381111157355>. [19 Desember 2012]
- Cooper, Donald R & Schindler, Pamela S. (2006). *Metode Riset Bisnis (volume 1, edisi 9)*. Jakarta: PT Media Global Edukasi.
- *Metode Riset Bisnis (volume 2, edisi 9)*. Jakarta: PT Media Global Edukasi.
- Dm. (2011). *Persaingan Tidak Sehat Antara Pengelola Radio*, [Online]. <http://www.Globalnewsindonesia.com/fullpost/bisnis/1298100227/persaingan-tidak-sehat-antara-pengelola-radio.html>. [26 September 2012]
- El Fuad, Fanni R. (2003). *Reposisi dan Perubahan Peran Fungsi MSDM: Upaya Membangun Keunggulan Kompetitif melalui Keterkaitan Strategi Bersaing dengan Praktik MSDM*, [Online]. <http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/31034960.pdf>. [10 November 2012]
- Fausty, Karisha K. (2008). *Analisis Perencanaan, Implementasi dan Evaluasi Strategi Promosi Business to Business di Media Radio (Suatu Studi Di Mugi Rekso Abadi-Broadcast Media Division Bulan November 2007-Mei 2008 Jakarta)*. Program Sarjana pada Universitas Indonesia: tidak diterbitkan.
- Fedrinaldo, Airus. (2009). *Pengaruh Peran HR Area III terhadap Produktivitas dan Kualitas Layanan Organisasi Divisi Regional III Jawa Barat*. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen pada Institut Manajemen Telkom: tidak diterbitkan.
- Group, Ardan. (2012) *Company Profile*, [Online]. <http://ardangroup.fm>. [24 September 2012]
- Iskandar, Putri A. (2010). *Pengaruh Promosi Jabatan Struktural terhadap Motivasi Kerja menurut Persepsi Karyawan Institut Manajemen Telkom*. Program Sarjana Manajemen Bisnis Progam Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika: Tidak diterbitkan.
- Kusnendi. (2008). *Model-model Persamaan Struktural Satu dan Multigroup Sampel dengan LISREL*. Bandung: Alfabeta.
- Latan, Hengky. (2012). *Structural equation Modeling Konsep dan Aplikasi Menggunakan Program LISREL 8.80*. Bandung: Alfabeta.
- Lemmergaard, Jeanette. (2008). *From Administrative Expert to Strategic Partner*, [Online]. <http://dx.doi.org/10.1108/01425450910925328>. [29 Oktober 2012]
- Mangkunegara, Anwar P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurhayati, Siti F. (2001). *Analisis Implementasi Peran Sumber Daya Manusia sebagai Mitra Strategik, Ahli Administratif, Employee Champion dan Agen Perubahan: Studi pada*

- Top Companies di Indonesia, [Online]. <http://journal.uui.ac.id/index.php/JSB/article/viewFile/1036/963>. [10 November 2012]
- Parno. (2012). Pendengar Radio di Bandung Naik 10 Persen, [Online]. <http://www.jabarprov.go.id/index.php/subMenu/informasi/berita/detail/berita/5112>. [26 September 2012]
- Santoso, Singgih. (2010). Statistik Multivariat. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Santoso, Singgih. (2012). Analisis SEM Menggunakan AMOS. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Satyagraha, IBP. Y. (2002). Analisis Pengaruh Peran Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Perusahaan Studi Kasus pada Perusahaan-Perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang, [Online]. <http://eprints.undip.ac.id/9087/>. [10 November 2012]
- Sekaran, Uma. (2011). Metodologi Penelitian untuk Bisnis (buku 1, edisi 4). Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. (2006). Metodologi Penelitian untuk Bisnis (buku 2, edisi 4). Jakarta: Salemba Empat.
- Sintaasih, Desak K; Nimran, Umar; Sudarma, Made & Surachman. (2011). *Knowledge Management dan Peran Strategic Partner SDM: Pengaruhnya Terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Organisasi (Studi pada Rumah Sakit di Bali)*, [Online]<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/18241>. [10 November 2012]
- Suciati, Cintya I. (2011). *Pengaruh Stres Kerja terhadap Prestasi Kerja Berdasarkan Persepsi Karyawan PT. TELKOM, Tbk. Unit Kerja Human Resource Area 09 Bandung*. Program Sarjana Manajemen Bisnis Progam Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika: Tidak diterbitkan.
- Sugiarto & Sitinjak, Tumpal JR. (2006). Lisrel. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2009). Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono. (2003). Analisis Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pelayanan pada Area Pelayanan Pelanggan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Yogyakarta, [Online].<http://eprints.undip.ac.id/9964/>. [10 November 2012]
- Sumelius, Jennie; Smale, Adam & Bjorkman, Ingmar. (2009). *The Strategic Role of HR in MNC subsidiaries in China between 1999 and 2006*, [Online]. <http://dx.doi.org/10.1108/17506140911007477>. [29 Oktober 2012]
- Suryanto. (2011). Bisnis Radio Masih Menjanjikan, [Online].<http://www.AntaraNews.com/berita/256357/bisnis-radio-masih-menjanjikan>. [15 Oktober 2012]
- Suwatno & Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Taniredja, Tukiran & Mustafidah. (2011). *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wijanto, Setyo H. (2008). Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.80. Yogyakarta: Graha Ilmu.

LAMPIRAN

Tabel 1. Perbandingan Kondisi Perusahaan X saat ini dengan Kondisi Ideal

No	Aspek	Kondisi Ideal	Perusahaan X
1	<i>Employee advocate</i>	Lebih bersifat tranformasional dalam memenuhi kebutuhan karyawan	Masih bersifat transactional dengan penekanan pada penerapan sanksi kepada karyawan yang melakukan kesalahan
2	<i>Human Capital Developer</i>	Mendorong dan membekali karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan di masa yang akan datang	belum maksimal dalam mendorong karyawan menjadi karyawan yang mempunyai tingkat profesional dan personal yang baik
3	<i>Functional Expert</i>	Efisiensi kegiatan operasional	kegiatan kerja menjadi lebih baik, tertib dan terarah
4	<i>Strategic Partner</i>	Menjadi inisiator dan katalis perubahan serta menjadi partner departemen lain	Kurang mampu mempersiapkan karyawan dalam memahami berbagai peraturan baru sehingga muncul ketidaktahuan karyawan dan pimpinan departemen lain tentang peran departemen SDM sebenarnya
5	<i>HR Leader</i>	Menjadi Pemimpin bagi departemen lain berkaitan dengan pengelolaan SDM dan menciptakan tatakelola yang baik	kurang mampu meyakinkan sebagian besar karyawan dan pemimpin departemen akan pentingnya peran Departemen SDM dalam memajukan <i>Perusahaan X</i>

Tabel 2. *Evolution Of HR Roles*

<i>Mid-1990s</i>	<i>Mid-2000s</i>	<i>Evolution of Thinking</i>
<i>Employee Champion</i>	<i>Employee Advocate (EA), Human Capital (HC) Developer</i>	<i>Employees are increasingly critical to the success of organizations. EA focuses on today's employee; HC Developer focuses on how employees prepare for the future.</i>
<i>Administrative Expert</i>	<i>Functional Expert</i>	<i>HR practices are central to HR value. Some HR practices are delivered through administrative efficiency (such as technology), and others through policies, menus and interventions, expanding the 'functional expert' role.</i>
<i>Change Agent</i>	<i>Strategic Partner</i>	<i>Being a strategic partner has multiple dimensions: business expert, change agent, knowledge manager and consultant. Being a change agent represents only part of the strategic partner role.</i>
<i>Strategic Partner</i>	<i>Strategic Partner</i>	<i>As above.</i>
	<i>HR Leader</i>	<i>The sum of the first four role equals leadership, but being an HR leader also has implications for leading the HR function, collaborating with other functions, ensuring corporate governance and monitoring the HR community.</i>

Tabel 3. Variabel Operasional Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Item	Skala
Peran Departemen SDM (X) yaitu peran yang dijalankan oleh kelompok kerja yang secara formal dibentuk oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk membantu mengelola SDM agar bekerja efektif dan efisien, untuk kebaikan tenaga kerja, perusahaan dan masyarakat	<i>Employee Advocate</i>	Peduli terhadap karyawan	1, 2, 3	Ordinal
		Memperjuangkan kebijakan-kebijakan yang adil bagi karyawan	4, 5	
	<i>Human Capital Developer</i>	Mengelola kompetensi karyawan	6, 7, 8	Ordinal
		Menjaga hubungan baik antar-karyawan	9, 10	
	<i>Functional Expert</i>	Mengelola praktik-prkatik SDM secara menyeluruh	11, 12, 13	Ordinal
		Mendorong karyawan untuk terus belajar	14, 15	
	<i>Strategic Partner</i>	Ikut serta dalam penelitian strategi	16, 17, 18	Ordinal
		Mengelola perubahan	19, 20	
	<i>HR Leader</i>	Mendorong pencapaian tujuan perusahaan	21, 22, 23	Ordinal
		Berperan aktif dalam <i>corporate governance</i>	24, 25	

Tabel 4. Kategori Penilaian

NO	PERSENTASE	KATEGORI
1	25,00% - 43,75%	Sangat Buruk
2	>43,75% - 62,50%	Buruk
3	>62,50% - 81,25%	Baik
4	>81,25% - 100%	Sangat Baik

Tabel 5. Tingkat Pelaksanaan Peran Departemen SDM Menurut Responden

Peran	Total Skor	Kategori Penilaian
<i>Employee Advocate</i>	82,92%	Sangat Tinggi
<i>Human Capital Developer</i>	79,75%	Tinggi
<i>Functional Expert</i>	78,08%	Tinggi
<i>Strategic Partner</i>	79,50%	Tinggi
<i>HR Leader</i>	79,75%	Tinggi
Persentase Rata-rata	80,00%	Tinggi

Tabel 6. Validitas Model Pengukuran Peran Departemen SDM

Variabel	t-values (2)	Standardized factor loadings (0,50)	Keterangan
FirstOrder CFA			
<i>Employee Advocate (P1)</i>			
Vater1		0,56	Validitas baik
Vater2	4,28	0,83	Validitas baik
Vater3	3,88	0,69	Validitas baik
Vater4	3,87	0,68	Validitas baik
Vater5	3,41	0,57	Validitas baik
<i>Human Capital Developer (P2)</i>			
Vater6		0,69	Validitas baik
Vater7	5,52	0,75	Validitas baik
Vater8	5,74	0,78	Validitas baik
Vater9	5,69	0,77	Validitas baik
Vater10	6,01	0,82	Validitas baik
<i>Functional Expert (P3)</i>			
Vater11		0,67	Validitas baik
Vater12	4,67	0,66	Validitas baik
Vater13	4,55	0,64	Validitas baik
Vater14	5,44	0,79	Validitas baik
Vater15	5,09	0,73	Validitas baik
<i>Strategic Partner (P4)</i>			
Vater16		0,78	Validitas baik
Vater17	6,51	0,79	Validitas baik
Vater18	6,95	0,83	Validitas baik
Vater19	5,74	0,71	Validitas baik
Vater20	4,46	0,57	Validitas baik
<i>HR Leader (P5)</i>			
Vater21		0,79	Validitas baik

Vater22	6,78	0,81	Validitas baik
Vater23	6,46	0,78	Validitas baik
Vater24	4,44	0,57	Validitas baik
Vater25	5,88	0,72	Validitas baik
Second Order CFA			
Peran Departemen SDM (P)			
<i>Employee Advocate</i> (P1)	3,97	0,81	Validitas baik
<i>Human Capital Developer</i> (P2)	5,81	0,97	Validitas baik
<i>Functional Expert</i> (P3)	5,63	0,99	Validitas baik
<i>Strategic Partner</i> (P4)	6,75	0,97	Validitas baik
<i>HR Leader</i> (P5)	6,43	0,91	Validitas baik

Tabel 7. Reliabilitas Model Pengukuran Peran Departemen SDM

Variabel	Reliabilitas		Keterangan
	CR 0,70	VE 0,50	
First Order CFA			
<i>Employee Advocate</i> (P1)	0,80	0,50	Reliabilitas baik
<i>Human Capital Developer</i> (P2)	0,87	0,58	Reliabilitas baik
<i>Functional Expert</i> (P3)	0,83	0,50	Reliabilitas baik
<i>Strategic Partner</i> (P4)	0,86	0,55	Reliabilitas baik
<i>HR Leader</i> (P5)	0,85	0,54	Reliabilitas baik
Second Order CFA			
Peran Departemen SDM	0,97	0,87	Reliabilitas baik

Tabel 8. Dominasi Peran *Employee Advocate*

Variabel Teramati (Vater)	SLF	R ²	E
Vater1	0,56	0,31	0,69
Vater2	0,83	0,69	0,32
Vater3	0,69	0,48	0,53
Vater4	0,68	0,46	0,53
Vater5	0,57	0,32	0,68

Tabel 9. Dominasi Peran *Human Capital Developer*

Variabel Teramati (Vater)	SLF	R ²	E
Vater6	0,69	0,48	0,53
Vater7	0,75	0,56	0,44
Vater8	0,78	0,61	0,39
Vater9	0,77	0,59	0,41
Vater10	0,82	0,67	0,33

Tabel 10. Dominasi Peran *Functional Expert*

Variabel Teramati (Vater)	SLF	R ²	E
Vater11	0,67	0,45	0,55
Vater12	0,66	0,44	0,56
Vater13	0,64	0,41	0,59
Vater14	0,79	0,62	0,38
Vater15	0,73	0,53	0,47

Tabel 11. Dominasi Peran *Strategic Partner*

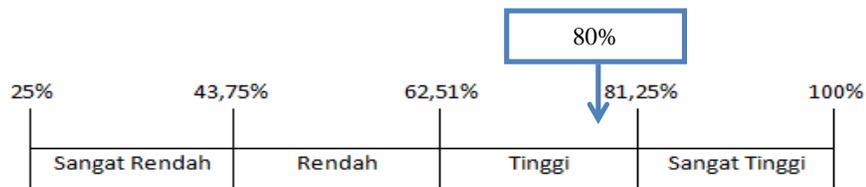
Variabel Teramati (Vater)	SLF	R ²	E
Vater16	0,78	0,61	0,40
Vater17	0,79	0,62	0,38
Vater18	0,83	0,69	0,31
Vater19	0,71	0,50	0,50
Vater20	0,57	0,32	0,68

Tabel 12. Dominasi Peran HR Leader

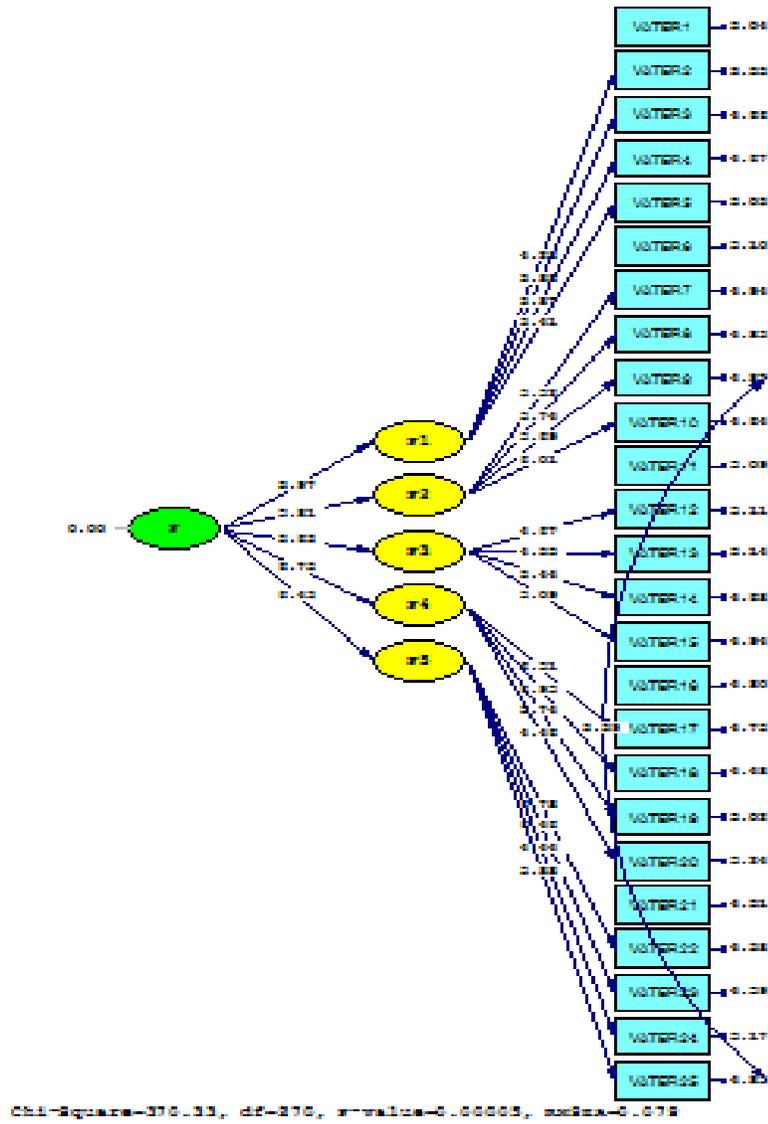
Variabel Teramati (Vater)	SLF	R ²	E
Vater21	0,79	0,62	0,37
Vater22	0,81	0,66	0,34
Vater23	0,78	0,61	0,39
Vater24	0,57	0,32	0,68
Vater25	0,72	0,52	0,49

Tabel 13. Dominasi Peran Departemen SDM

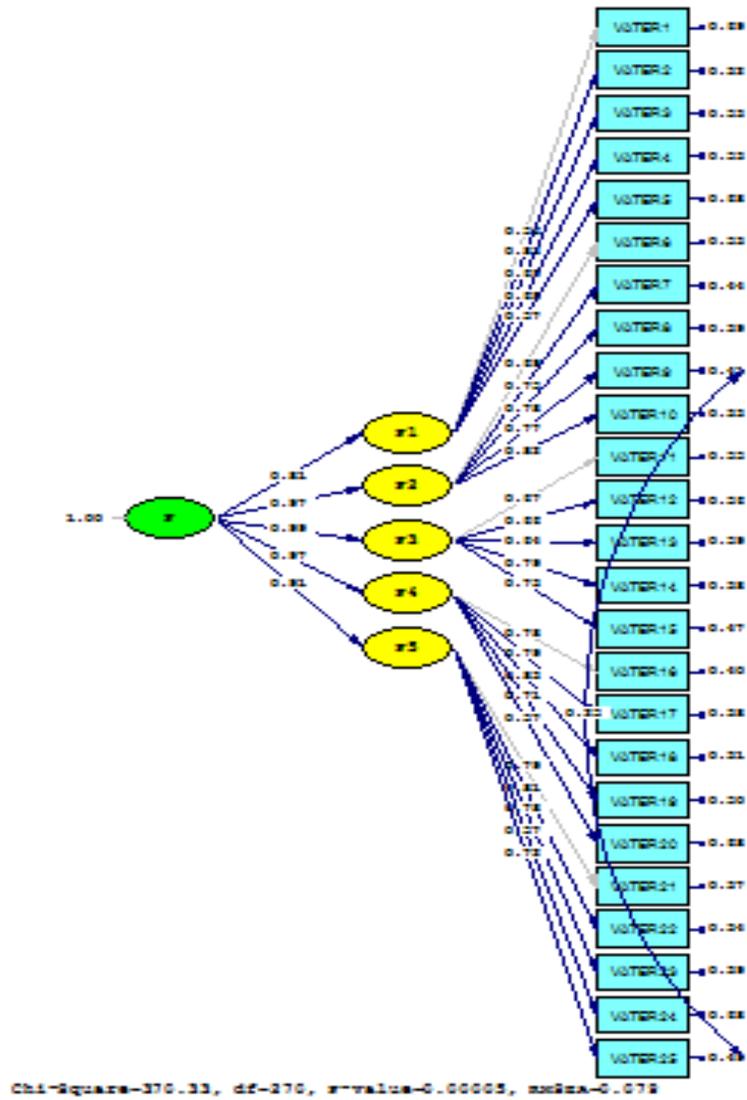
Variabel Teramati (Vater)	SLF	R ²	e
<i>Employee Advocate</i> (P1)	0,81	0,66	0,34
<i>Human Capital Developer</i> (P2)	0,97	0,94	0,06
<i>Functional Expert</i> (P3)	0,99	0,98	0,03
<i>Strategic Partner</i> (P4)	0,97	0,94	0,05
<i>HR Leader</i> (P5)	0,91	0,83	0,18



Gambar 1. Garis Kontinum Tingkat Pelaksanaan Peran Departemen SDM Menurut Responden



Gambar 2. Model T Value Peran Departemen SDM



Gambar 3. Model *Standardized Faktor Loading* Peran Departemen SDM