

ANALISIS IMPLEMENTASI PERAN SUMBERDAYA MANUSIA SEBAGAI MITRA STRATEGIK, AHLI ADMINISTRATIF, EMPLOYEE CHAMPION, DAN AGEN PERUBAHAN: STUDI PADA TOP COMPANIES DI INDONESIA

Siti Fatimah Nurhayati^{*)}

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 basis of organizational capabilities and the execution of new roles of human resource. This research analyzes the execution of the human resource roles at top companies in Indonesia. The result shows that generally top companies in Indonesia have executed four types of human resource roles (strategic partner, administrative expert, employee champion and the change agent role), nevertheless the execution pattern of human resource roles are different. The execution of one role will support the execution of other role.

Keywords: *The change and increasingly complex business environment, radical organizational transformation, the new roles of human resource.*

PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia kurang diperhatikan orang sebab hasil investasi di bidang sumberdaya manusia sukar dikuantitatifkan, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang (Ulrich, 1998: 124). Perhatian mereka lebih ditekankan pada keunggulan organisasional yang dicapai melalui berbagai upaya. Instrumen-instrumen manajemen yang dianggap ampuh merealisasi kebutuhan tersebut adalah dengan penataan ulang proses bisnis secara radikal melalui perubahan struktural maupun kultural, sehingga muncul istilah-istilah seperti *benchmarking*, *core competence*, *TQM*, *kaizen*, *reengineering*, *rightizing*, *downsizing*, dan lain-lain. Guna mewujudkan ini semua, diperlukan dukungan fungsi sumberdaya manusia untuk implementasinya.

Memperhatikan semua ini, apa yang harus dilakukan bidang sumberdaya manusia? Jawabnya adalah menciptakan suatu peran sumberdaya manusia yang benar-benar baru, dan agenda untuk bidang yang tidak berfokus pada aktifitas sumberdaya manusia tradisional. Manusia tidak boleh didefinisikan dengan apa yang ia lakukan atau kerjakan, melainkan dengan apa yang ia sampaikan dan hasilkan dalam menambah nilai organisasi terhadap pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Kebutuhan pengembangan kapabilitas organisasi mengarah pada peran baru sumberdaya manusia sebagai sumber kompetitif. Kriteria peran sumberdaya manusia ini berbeda-beda menurut fokus, aktifitas, waktu,

^{*)} Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta

metafora dan penciptaan nilai. Tabel 1 menunjukkan peran baru sumberdaya manusia menurut beberapa ahli.

Tabel 1
Berbagai Peran Baru Sumberdaya Manusia

Nama Ahli	Peran Baru Sumberdaya Manusia
French (1986)	Peran diagnostik, fasilitator-katalisator, konsultan dan sebagai evaluator.
Schuler and Jackson (1987)	Berperan di bidang perencanaan, <i>staffing</i> , penilaian, kompensasi serta pelatihan dan pengembangan.
Schuler (1990)	Oknum bisnis, pembentuk perubahan, konsultan organisasi, formulator dan implementor strategi, manajer yang berbakat, pengontrol biaya dan manajer aset.
Wiley (1992)	Berperan dalam proses strategik (sebagai konsultan, penilai, pendiagnosa, agen perubahan, katalisator. Mitra bisnis dan manajer biaya), aspek legal (sebagai auditor, konsultan, pemberi atau <i>provider</i> , dan pendamai), aspek operasional (sebagai peredam permasalahan, agen perubahan, penasehat karyawan, fasilitator, formulator dan konsultan kebijakan).
Walker (dalam Ferris, 1994)	Peran pendukung, pemberi <i>service</i> , konsultan dan kepemimpinan.
Becker dan Gerhart(1996)	Sebagai pencipta nilai sebagai salah satu keunggulan kompetitif.
Conner dan Ulrich (1996)	Mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja atau <i>employee champion</i> dan agen perubahan

Sumber: Gabungan dari berbagai artikel

Dengan model banyak peran dari sumberdaya manusia akan membantu dalam menilai seluruh kualitas layanan dan jasa sumberdaya manusia. Selain itu, alokasi nilai diantara berbagai peran sumberdaya manusia menunjukkan persepsi saat ini tentang fungsi sumberdaya manusia, mengidentifikasi bidang-bidang sumberdaya manusia yang tumbuh lebih kuat atau lebih lemah, serta untuk mengevaluasi kinerja sumberdaya manusia saat ini. Peran baru sumberdaya manusia akan lebih banyak memberikan nilai tambah bagi organisasi agar lebih efektif dan kompetitif melalui penurunan biaya, berorientasi pada pelanggan, meningkatnya produktifitas serta komitmen pekerja, dan lain-lain (Fryzel & Wang, 1994).

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian Conner dan Ulrich (1996) yang menyatakan bahwa ada pergeseran paradigma peran sumberdaya manusia tradisional ke peran baru sumberdaya manusia, yang disebabkan oleh transformasi manajemen sebagai respon akan perubahan lingkungan. Bertolak dari hal tersebut, perlu untuk menengok "apa yang terjadi dengan *top companies* di Indonesia ?"

PERUMUSAN MASALAH

Pada masa mendatang, organisasi dituntut untuk mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan lingkungan dan secara proaktif menyusun berbagai perubahan yang diperlukan. Tabel 2 mengidentifikasi beberapa kecenderungan yang membantu memajukan kualitas hidup di tempat kerja modern.

Tabel 2
Kecenderungan Sifat Perubahan di Tempat Kerja

Isu	Lama	Baru
Struktur organisasi	Banyak tingkatan (vertikal)	Sedikit tingkatan (horisontal)
Wewenang	Tersentralisir ke manajemen puncak	Tersentralisir dengan <i>empowerment</i> pada setiap tingkatan
Desain pekerjaan	Sederhana dan sempit, manajer "berpikir" karyawan "melaksanakan"	Banyak keahlian dan luas, karyawan "berpikir" melaksanakan
Kelompok pekerja	Penting namun hanya sebagai unit administrasi yang resmi	Tim dan sisten sosio teknik ditekankan
Kompensasi	Gaji berdasarkan golongan pekerjaan dan kinerja individu	Gaji berdasarkan ketrampilan dan kinerja individu dan kelompok
Pelatihan	Karyawan mudah diganti, pelatihan hanya terbatas pada satu pekerjaan	Karyawan sangat dihargai, didorong untuk melakukan pembelajaran
<i>Span of control</i>	Sempit (hirarkis)	Luas (<i>flat</i>)
Jumlah staff	Banyak (gemuk)	Sedikit (ramping)
Rantai komando	Panjang	Pendek
Fokus pada	Produk	Pelanggan
Keterlibatan Karyawan	Rendah	Tinggi

Sumber: Schermerhorn (1996).

Berbagai tantangan bisnis yang semakin bertambah kompleks, mengharuskan perusahaan untuk melakukan transformasi radikal di bidang manajemen. Dalam hal ini keunggulan perusahaan ditentukan oleh kapabilitas organisasional. Disini telah jelas bahwa sumberdaya manusia mempunyai peran yang penting. Menurut Ulrich (1997), ada empat peran sumberdaya manusia, yaitu (1) mitra strategik, (2) ahli administratif, (3) pejuang pekerja, dan (4) agen perubahan.

Pertanyaannya sekarang adalah "Apakah *top companies* di Indonesia telah menerapkan empat peran sumberdaya manusia tersebut?" Hal ini penting mengingat bahwa agar dapat *survive*, maka organisasi harus bertindak proaktif.

Dalam penelitian ini diberikan perumusan masalah sebagai berikut: Apakah ada perbedaan tingkat pelaksanaan peran mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekarja, dan agen perubahan pada *top companies* di

Indonesia? Bagaimana pola pelaksanaan peran mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan antar perusahaan-perusahaan yang tergolong dalam *top companies* di Indonesia? Apakah bersifat homogen atau heterogen? Adakah saling hubungan antara peran mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan pada *top companies* di Indonesia?

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: Membandingkan peran mana yang paling banyak dipraktikkan di antara peran mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan pada *top companies* di Indonesia, menganalisis kehomogenan dan keheterogenan pelaksanaan peran mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan antar perusahaan-perusahaan yang tergolong dalam *top companies* di Indonesia dan menganalisis hubungan antar berbagai peran (mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan) pada *top companies* di Indonesia.

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Perkembangan fungsi sumberdaya manusia mengikuti sejarah bisnis di United States. Sejarah perkembangan fungsi sumberdaya manusia dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3
Sejarah Perkembangan Fungsi Sumberdaya Manusia

Periode dan Tokoh	Fungsi Sumberdaya Manusia
1950-an: Miles dan Snow	Rekrutmen, seleksi, <i>record keeping, training, time and motion studies</i> , kesejahteraan dan hubungan serikat kerja
1960-1970: Friedman	Hubungan tenaga kerja, penentuan upah dan sistem, desain keuntungan dan administrasi, kompensasi, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, pelaksanaan, perencanaan suksesi, manajemen sistem penghargaan, kebijakan pelaksanaan kesempatan kerja yang sama, keamanan jabatan, serta kesejahteraan dan perbaikan pensiun.
1970-an: Nadler	Pelatihan, edukasi dan pengembangan, peran karir dan ahli pengembangan organisasional dengan berfokus pada keefektifan produktifitas individu dan organisasi
1980-an	Penciptaan kapabilitas organisasi melalui perhatian pada tekanan kompetitif, penurunan biaya, perbaikan produktifitas, peningkatan kualitas dan orientasi pada pelanggan
1990-an	Berfokus pada sejumlah prioritas baru yang lebih berorientasi pada isu-isu bisnis dan kurang berorientasi pada keahlian sumberdaya manusia tradisional, diantaranya adalah mendorong tim kerja antar unit fungsional, pembentukan pemikiran yang berorientasi pada pelanggan, mengidentifikasi ketrampilan yang dibutuhkan dan kompetensi baru, serta ekspansi global

Sumber: Conner dan Ulrich (1996)

Tanggung jawab utama transformasi peran sumberdaya manusia menjadi bagian dari CEO dan setiap manajer lini. Peran sumberdaya manusia harus diintegrasikan sepenuhnya ke dalam dunia nyata perusahaan.

Mengapa Persoalan SDM Sekarang Lebih Banyak?

Saat ini persoalan sumberdaya manusia menjadi lebih banyak disebabkan oleh tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan makin kompleks, antara lain : globalisasi, peningkatan profitabilitas, perubahan teknologi yang begitu cepat, modal intelektual sebagai syarat mutlak yang harus ada pada perusahaan, berfokus pada kapabilitas, rantai nilai untuk bisnis, perubahan haluan melalui *downsizing*, konsolidasi, restrukturisasi, dan *reengineering*, serta bersifat proaktif dalam menghadapi perubahan yang terjadi disekitarnya (Ulrich, 1997).

Banyaknya tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan membawa implikasi tersendiri bagi perusahaan. Organisasi-organisasi yang lolos dari berbagai tantangan tersebut adalah organisasi-organisasi yang memiliki tingkat kapabilitas yang tinggi. Organisasi dengan kapabilitas tinggi akan mampu dengan cepat merubah strategi ke dalam tindakan, mengelola proses secara pintar dan efisien, memaksimalkan kontribusi perbaikan dan komitmen pekerja serta menciptakan kondisi yang *continuous improvement*.

Guna merespon tantangan bisnis, perusahaan harus menciptakan kapabilitas organisasional baru. Ada dua kapabilitas kritis yang harus dipunyai oleh organisasi mendatang yaitu (Eichinger & Ulrich, 1995:32):

1. Kecerdasan atau kegesitan: organisasi harus bergerak dan berubah lebih cepat, serta belajar lebih baik. Dengan kata lain organisasi harus gesit, fleksibel dan tanggap.
2. Inovasi: organisasi harus terus menerus menemukan cara-cara baru untuk berkompetisi di pasar.

Peran baru Sumberdaya Manusia

Menurut Ulrich (1997), ada empat peran baru sumberdaya manusia yaitu:

1. Mitra strategik

Para eksekutif sumberdaya manusia harus mendorong dan memandu terjadinya diskusi serius tentang bagaimana perusahaan harus diorganisasi untuk melaksanakan strateginya. Dalam hal ini ada empat langkah yaitu : sumberdaya manusia harus bertanggung jawab untuk mendefinisikan arsitektur organisasional, melakukan audit organisasional, mengidentifikasi metode untuk merenovasi bagaimana bagian arsitektur organisasional dan mengambil inisiatif dan menyusun prioritas. Peran ini berfokus pada penggabungan strategi dan praktik-praktik sumberdaya manusia dengan strategi bisnis. Para profesional sumberdaya manusia bekerja untuk menjadi mitra strategik, membantu memastikan kesuksesan strategi bisnis. Dengan melakukan peran ini profesional-profesional sumberdaya manusia meningkatkan kapasitas bisnis untuk melaksanakan strateginya. Penerapan strategi bisnis ke dalam praktik-praktik sumberdaya manusia membantu bisnis dalam tiga

cara yaitu : bisnis dapat beradaptasi terhadap perubahan, bisnis dapat memenuhi permintaan pelanggannya dan bisnis dapat mencapai kinerja keuangan melalui pelaksanaan strategi yang lebih efektif.

2. Ahli administratif

Sumberdaya manusia harus memperbaiki efisiensi dari fungsi tradisional mereka dan keseluruhan organisasi. Dalam hal ini membutuhkan profesional-profesional sumberdaya manusia yang mendesain dan menghantarkan proses sumberdaya manusia yang efisien untuk *staffing, rewarding, training*, penilaian, promosi dan pengelolaan lain pekerja melalui organisasi secara efisien. Perbaikan efisiensi ini pada gilirannya akan membangun kredibilitas sumberdaya manusia yang pada gilirannya akan membuka pintu baginya untuk menjadi mitra strategik..

3. Pejuang pekerja (*employee champion*)

Sumberdaya manusia harus berbuat lebih banyak secara terus menerus yang dapat meningkatkan komitmen dan kontribusi pekerja. Pada perusahaan-perusahaan dimana modal intelektual menjadi sumberdaya kritis nilai perusahaan, profesional-profesional sumberdaya manusia akan menjadi aktif dan agresif dalam kesuksesan organisasi. Dalam hal ini profesional-profesional sumberdaya manusia harus memahami kebutuhan-kebutuhan pekerja dan memastikan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut telah terpenuhi. Dengan cara ini diharapkan kontribusi pekerja terhadap organisasi akan meningkat.

4. Agen perubahan

Sumberdaya manusia harus membangun kapasitas organisasional untuk menangkap dan mengkapitalisasi perubahan. Inisiatif perubahan difokuskan pada penciptaan tim yang berkinerja tinggi dalam mengimplementasikan teknologi baru yang dikembangkan dan disampaikan dengan cara dan pada waktu yang tepat. Tantangan yang paling berat bagi organisasi adalah tantangan untuk merubah kultur organisasi. Guna melahirkan kultur baru, sumberdaya manusia harus melakukan empat langkah, yaitu : mendefinisikan dan menjelaskan konsep dari perubahan kultur, membuat pernyataan mengapa kultur merupakan pusat dan keberhasilan bisnis, mendefinisikan suatu proses untuk menafsirkan kultur saat ini dan kultur baru yang diinginkan serta mengukur kesenjangan diantara keduanya dan mengidentifikasi pendekatan alternatif terhadap penciptaan perubahan kultur.

Menurut Ulrich (1998), tingkat pelaksanaan keempat peran sumberdaya manusia (sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan) dalam tiap organisasi berbeda-beda. Demikian juga dengan keheterogenan atau kehomogenan pelaksanaannya dan hubungan antar berbagai peran tersebut.

Hipotesis 1

Top companies di Indonesia telah melaksanakan empat peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan.

Hipotesis 2

Ada perbedaan karakter (homogen atau heterogen) dalam pelaksanaan peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik., ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan antar top companies di Indonesia.

Tabel 4
Kriteria Sukses Bagi Empat Peran Baru Sumberdaya Manusia

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

Sumber:Ulrich (1997).

Profesional sumberdaya manusia seringkali disebut dengan mitra bisnis, yang kadang diartikan secara sempit sebagai profesional sumberdaya manusia yang bekerja dengan manajer-manajer umum untuk mengimplemen-

tasikan strategi yaitu sebagai mitra strategik. Saat ini konsep mitra bisnis telah berubah tidak hanya sebagai mitra strategik saja, tetapi juga sebagai ahli administratif, pejuang karyawan dan sebagai agen perubahan. Supaya berhasil, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi berkenaan dengan empat peran kunci dari sumberdaya manusia ini, seperti nampak pada tabel 4.

Dalam suatu organisasi, jika satu orang menjadi arogan dan tidak respek terhadap yang lain maka semua akan menanggung dan merasakan akibatnya. Demikian juga dengan bidang sumberdaya manusia ini. Masing-masing peran ini adalah esensial terhadap seluruh peran sumberdaya manusia. Jadi keempat peran baru sumberdaya manusia tersebut merupakan suatu kesatuan. Seringkali organisasi mengutamakan peran tertentu saja dan mengabaikan peran yang lain sehingga dapat mengakibatkan tidak efektifnya fungsi sumberdaya manusia.

Hipotesis 3

Ada saling hubungan antara peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan pada top companies di Indonesia

Kompetensi yang Diperlukan para Profesional SDM

Supaya keempat peran baru sumberdaya manusia menjadi efektif, dibutuhkan perubahan dramatis didalam cara berpikir dan berperilaku para profesional sumberdaya manusia. Kompetensi yang harus dimiliki oleh para profesional sumberdaya manusia terdiri dari (Yeung et al., 1994: 14 –15):

1. Penguasaan bisnis. Persoalan sumberdaya manusia merupakan bagian penentu keberhasilan bisnis, sehingga sudah seharusnya para profesional sumberdaya manusia untuk bekerjasama dengan tim manajemen organisasi. Dengan demikian profesional sumberdaya manusia harus mempunyai pengetahuan umum di bidang keuangan, kebutuhan pelanggan eksternal, pesaing, teknologi informasi dan proses-proses bisnis lainnya.
2. Penguasaan sumberdaya manusia. Profesional-profesional sumberdaya manusia mendesain dan menghantarkan praktik-praktik sumberdaya manusia yang satu sama lain saling terkait dengan tujuan bisnis. Penting bagi para profesional sumberdaya manusia untuk meningkatkan perspektif sistematis dan strategik, bahkan keahlian fungsional mereka.
3. Penguasaan proses dan perubahan, artinya bahwa profesional sumberdaya manusia perlu untuk mengembangkan kompetensi dalam ketrampilan antar pribadi dan manajemen mempengaruhi untuk menangkap isu-isu secara tepat, mengidentifikasi peluang perbaikan, mendiagnosa dan memecahkan masalah, memfasilitasi pembuatan keputusan, menciptakan lingkungan yang mendukung partisipasi serta berani menghadapi resiko secara bijaksana.
4. Melakukan *upgrade* terhadap para profesional sumberdaya. Hal ini dilakukan karena kemampuan mereka di bidang ini akan menentukan kualitas dan keefektifan pelayanan yang mereka berikan. Perlu bagi

profesional sumberdaya manusia untuk mengidentifikasi secara jelas siapa pelanggan mereka.

METODE PENELITIAN

Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang tergolong dalam *top companies* di Indonesia, yang terdaftar pada *Top Companies and Big Group in Indonesia* edisi ke tujuh tahun 1998, yang diperkirakan telah melakukan transformasi fungsi sumberdaya manusianya.

Sampel

Responden penelitian terdiri dari para sumberdaya level menengah. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, artinya seluruh *top companies* dikelompokkan menurut garis bisnisnya, kemudian tiap kelipatan lima perusahaan diambil sampel sebanyak satu yang dilakukan secara acak (lihat tabel 5). Semua responden terpilih diminta untuk mengisi kuesioner penelitian (satu perusahaan satu kuesioner) yang dikirimkan melalui pos. Supaya *respons rate* tinggi, maka dilakukan *follow up*.

Tabel 5
Profil Sampel Penelitian

No	Garis Bisnis	Jumlah Perusahaan	Jumlah Sampel
1	Industri dan perdagangan	152	31
2	Jasa	168	34
3	Transportasi dan perhubungan	62	13
4	Pertanian, kehutanan dan perikanan	30	6
5	Bangunan dan perlengkapannya	130	26
6	Kebutuhan hewan	7	2
7	Bank	141	29
8	Makanan dan minuman	45	9
9	Peralatan kantor dan produk elektronik	66	13
10	Tambang	41	6
11	Peralatan dan mesin-mesin	36	7
12	Bahan kimia dan obat-obatan	74	15
13	Tyre	6	2
	Jumlah	958	188

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data penelitian tersebut dikumpulkan melalui *survey* dan studi pustaka.

Definisi Variabel

1. Mitra strategik: para eksekutif sumberdaya manusia harus mendorong dan memandu terjadinya diskusi serius tentang bagaimana perusahaan harus diorganisasi untuk melaksanakan strateginya. Dalam hal ini ada empat langkah, yaitu: mendefinisikan arsitektur organisasional, mengaudit organisasi, identifikasi metode renovasi arsitektur organisasional dan mengambil inisiatif dan menyusun prioritas.
2. Ahli administratif: sumberdaya manusia harus memperbaiki efisiensi dari fungsi mereka dan keseluruhan organisasi.
3. Pejuang pekerja: sumberdaya manusia harus berbuat lebih banyak secara terus menerus yang dapat meningkatkan komitmen dan kontribusi pekerja. Dalam hal ini profesional-profesional sumberdaya manusia harus memahami kebutuhan-kebutuhan pekerja dan memastikan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut telah terpenuhi, sehingga kontribusi dan komitmen pekerja terhadap organisasi meningkat.
4. Agen perubahan: sumberdaya manusia membangun kapasitas organisasional untuk menangkap dan mengkapitalisasikan perubahan. Inisiatif perubahan difokuskan pada penciptaan tim berkinerja tinggi dalam mengimplementasikan teknologi baru, yang dikembangkan dan disampaikan dengan cara waktu yang tepat.
5. *Top company*: perusahaan yang diakui mempunyai prestasi tertentu.

Instrumen Penelitian

Instrumen *survey* dalam penelitian ini berupa kuesioner yang terdiri atas 40 pertanyaan yang dikembangkan oleh Conner dan Ulrich (1996) untuk mengukur empat peran sumberdaya manusia (jadi masing-masing peran sumberdaya manusia mempunyai 10 pertanyaan). Pengukuran variabel menggunakan skala seperti Likert, dengan nilai lima angka yaitu 1 = sangat rendah (SR), 2 = rendah (R), 3 = cukup (C), 4 = tinggi (T), 5 = sangat tinggi (ST).

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan analisis statistik yang meliputi:

1. *Mean* untuk mengukur tingkat pelaksanaan masing-masing peran sumberdaya manusia pada *top companies* di Indonesia atau menguji hipotesis 1. Nilai *mean* yang lebih tinggi menunjukkan bahwa peran sumberdaya manusia tersebut lebih dijalankan dibandingkan peran sumberdaya manusia lain. Guna menguji signifikansi perbedaan nilai *mean* ini digunakan analisis *one-way anova*.
2. Deviasi standar untuk menguji kehomogenan atau keheterogenan pelaksanaan peran sumberdaya manusia diantara *top companies* di Indonesia atau menguji hipotesis 2. Jika nilai deviasi standar suatu peran sumberdaya manusia adalah kecil berarti pelaksanaan peran sumberdaya manusia tersebut antar berbagai perusahaan relatif homogen (seragam atau tidak jauh berbeda) dan sebaliknya.
3. Koefisien korelasi Pearson untuk menguji hubungan antar keempat peran sumberdaya manusia pada *top companies* di Indonesia atau menguji

hipotesis 3. Nilai korelasi yang rendah atau tidak signifikan, menunjukkan keindependenan masing-masing peran sumberdaya manusia dan sebaliknya.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Kuesioner penelitian yang dikirim pada 188 *top companies* di Indonesia, setelah dilakukan *follow up* (lama waktu pengumpulan data adalah Desember 1999-April 2000) memberikan *total respons rate* 30,85 % atau 58 perusahaan. Apabila dikelompokkan menurut garis bisnisnya maka akan terlihat seperti pada tabel 6.

Tabel 6
Profil Responden Penelitian

No	Garis Besar	Jumlah Responen
1	Industri dan perdagangan	15
2	Jasa	9
3	Transportasi dan perhubungan	5
4	Pertanian, kehutanan dan perikanan	0
5	Bangunan dan perlengkapannya	8
6	Kebutuhan hewan	1
7	Bank	4
8	Makanan dan minuman	2
9	Peralatan kantor dan produk elektronik	6
10	Tambang	2
11	Peralatan dan mesin-mesin berat	3
12	Bahan kimia dan obat-obatan	3
13	Tyre	0
	Jumlah	58

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji tiga hipotesis dalam penelitian ini, ada empat analisis statistik yang digunakan yaitu:

1. Analisis Nilai Mean dan One-Way Anova

Mean digunakan untuk mengukur tingkat pelaksanaan masing-masing peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan pada *top companies* di Indonesia atau menguji hipotesis-1. Suatu peran sumberdaya manusia dengan nilai *mean* yang lebih tinggi menunjukkan bahwa, peran sumberdaya manusia tersebut lebih dijalankan dibandingkan peran sumberdaya manusia lain yang nilai *mean-nya* lebih kecil. Nilai *mean* untuk masing-masing peran sumberdaya manusia disajikan pada tabel 7.

Pada tabel 7 nampak nilai *mean* untuk masing-masing peran bervariasi mulai dari 35,05 sampai dengan 37,07. Berdasar nilai *mean*, peringkat tertinggi

pelaksanaan fungsi manajemen sumberdaya manusia adalah peran mitra strategik, kemudian diikuti oleh peran agen perubahan, ahli administratif, dan terakhir peran pejuang pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa, pada dasarnya *top companies* di Indonesia telah melaksanakan empat peran sumberdaya manusia meski pada tingkat yang berbeda, yaitu peran mitra strategik lebih dilaksanakan dibanding dengan peran agen perubahan, ahli administratif, and peran pejuang pekerja.

Tabel-7
 Nilai *Mean* untuk Masing-Masing Peran Sumberdaya Manusia

Peran Sumberdya Manusia	Mean
Mitra strategik	37,07
Ahli administratif	36,40
Pejuang pekerja	35,03
Agen Perubahan	36,52

Permasalahannya sekarang, rentang nilai *mean* peran sumberdaya yang relatif kecil (2,01) tersebut apakah cukup signifikan? Hal ini dapat dijelaskan dengan hasil analisis *one-way anova*, yang mengasumsikan bahwa (a) distribusi masing-masing populasi adalah normal (b) variasi masing-masing populasi adalah sama (c) percobaan-percobaannya masing-masing independen.

Berdasar data penelitian diperoleh nilai *mean*, deviasi standar dan nilai *z* untuk masing-masing peran sumberdaya manusia seperti pada tabel 8. Dengan demikian asumsi pertama dari analisis *one-way anova* terpenuhi.

Tabel 8
 Hasil Uji Normalitas

Peran	μ	sd	Nilai z $\mu - sd$	Luas (%) $\mu \pm sad$	Nilai z $\mu - 2sd$	Luas (%) $\mu \pm 2sd$	Nilai z $\mu - 3sd$	Luas (%) $\mu \pm 3sd$	Kriteria
Sp	37,07	6,71	1	68,26	2	95,44	3	99,74	Normal
Ae	36,40	5,28	1	68,26	2	95,44	3	99,74	Normal
Ec	35,03	5,79	1	68,26	2	95,44	3	99,74	Normal
Ca	36,52	6,72	1	68,26	2	95,44	3	99,74	Normal

Dari nilai homogenitas varians diperoleh nilai *levene statistic* sebesar 1,451. Nilai ini tidak signifikan sekalipun pada $\alpha = 10\%$ (lihat tabel 9). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa masing-masing peran mempunyai varians yang sama, yang berarti asumsi kedua dari analisis *one-way anova* terpenuhi.

Tabel 9
Hasil Uji Homogenitas Varians

	Levene Statistic	Df 1	df 2	Sig.
Nilai peran	1,451	3	228	0,229

Masing-masing peran sumberdaya manusia mengukur sesuatu yang berbeda, sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing peran sumberdaya manusia adalah independen (sekalipun pelaksanaan peran yang satu akan mendukung pelaksanaan peran yang lain). Hal ini berarti asumsi ketiga dari analisis *one-way anova* terpenuhi. Dengan demikian selanjutnya dapat dilakukan uji *one-way anova*.

Analisis *one way anova* (lihat tabel 10) menunjukkan hasil tidak signifikan. Hal ini berarti *mean* dari masing-masing peran sumberdaya manusia tidak berbeda secara signifikan. Artinya, keempat peran sumberdaya manusia telah dipraktikkan oleh *top companies* di Indonesia secara seimbang

Tabel 10
Analisis One-Way Anova

		Sum of square	Df	Mean of square	F	Sig.
Peran SDM	Between group	129,987	3	43,326	1,143	0,332
	Within group	8640,017	228	37,895		
	Total	8769,996	231			

Kesimpulan dari hasil analisis *mean* dan *one-way anova* secara umum mendukung hipotesis pertama penelitian ini, yang menyatakan bahwa, *top companies* di Indonesia telah melaksanakan keempat peran sumberdaya manusia.

2. Analisis Nilai Deviasi Standar

Deviasi standar menguji kehomogenan atau keheterogenan pelaksanaan peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan antar *top company* di Indonesia atau menguji hipotesis 2. Pelaksanaan peran sumberdaya manusia antar *top company* di Indonesia dikatakan relatif homogen jika nilai deviasi standarnya relatif kecil, dan sebaliknya dikatakan relatif heterogen jika nilai deviasi standarnya relatif besar.

Tabel 11 menunjukkan bahwa pelaksanaan peran ahli administratif dan peran pejuang pekerja antar *top company* di Indonesia relatif homogen (masing-masing nilai deviasi standarnya senilai 5,28 dan 5,79). Sementara pelaksanaan peran mitra strategik dan peran agen perubahan antar *top company* di Indonesia relatif heterogen (masing-masing dengan nilai 6,71 dan 6,72). Dengan demikian hasil penelitian ini cukup mendukung hipotesis kedua penelitian ini, yang menyatakan bahwa, ada perbedaan karakter (homogen atau heterogen) dalam pelaksanaan peran sumberdaya manusia sebagai mitra

strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan antar *top company* di Indonesia.

Tabel 11
Nilai Deviasi Standar Masing-Masing Peran Sumberdaya Manusia

Peran Sumberdaya Manusia	Standar Deviasi
Mitra strategik	6,71
Ahli administratif	5,28
Pejuang pekerja	5,79
Agen perubahan	6,72

3. Analisis Koefisien Korelasi pearson

Koefisien korelasi Pearson menguji hubungan antara peran mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan pada *top companies* di Indonesia atau menguji hipotesis 3. Nilai koefisien korelasi yang rendah atau tidak signifikan menunjukkan tidak ada saling keterikatan antar keempat peran sumberdaya manusia, dan sebaliknya.

Tabel 12 menunjukkan bahwa, ada saling hubungan secara signifikan (nilainya bervariasi antara 0,624 sampai dengan 0,774) antar berbagai peran sumberdaya manusia. Dengan kata lain, peran sumberdaya manusia yang satu dengan yang lain saling mendukung, meski masing-masing peran adalah independen (sesuatu yang berbeda satu sama lain). Hasil ini mendukung hipotesis ke tiga penelitian, yang menyatakan, ada saling hubungan antara peran mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan pada *top companies* di Indonesia.

Tabel 12
Koefisien Korelasi Pearson antar Berbagai Peran Sumberdaya Manusia

	Mitra Strategik	Ahli Administratif	Pejuang Pekerja	Agen Perubahan
Mitra Strategik				
Ahli Administratif	0,774**			
Pejuang Pekerja	0,624**	0,740**		
Agen Perubahan	0,769**	0,708**	0,720**	

**p<0,01

Pembahasan

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hasilnya dapat diringkas seperti nampak pada tabel-13.

Tabel 13
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Analisis	Peran sumber daya manusia				Hipotesis	Keterangan
	Mitra Strategik	Ahli Administratif	Pejuang pekerja	Agen Perubahan		
Mean	37,07	36,40	35,03	36,52	1	Didukung
	Anova F=1,143 dengan Sig = 0,332					
Deviasi standar	6,71	5,28	5,79	6,72	2	Didukung
Korelasi					3	
- ms	1	0,774	0,624	0,769		
- aa	0,774	1	0,742	0,708		
- pp	0,624	0,742	1	0,720		
- ap	0,769	0,708	0,720	1		

Berdasarkan nilai *mean* dan analisis *one-way anova* (tabel-7 dan tabel -10) mengindikasikan bahwa keempat peran sumberdaya manusia telah dipraktikkan oleh *top companies* di Indonesia secara seimbang. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Conner dan Ulrich (1996) yang menunjukkan bahwa, peran pejuang pekerja dan ahli administratif lebih dijalankan dibanding peran mitra strategik dan agen perubahan.

Telah dipraktikkannya keempat peran sumberdaya manusia secara seimbang oleh *top companies* di Indonesia adalah dimungkinkan, mengingat data primer yang dipakai dalam penelitian ini dikumpulkan pada periode Desember 1999-April 2000 (dua tahun lebih saat krisis ekonomi mulai melanda dunia, yaitu di awal tahun 1997). Pada periode tersebut *top companies* di Indonesia telah menyadari bahwa lingkungan bisnis telah banyak berubah. Konsekuensinya, manajemen perusahaan harus dibenahi agar tetap bisa *survive*. Menurut Ulrich (1987), kebutuhan pengembangan kapabilitas organisasi mengarah pada peran baru fungsi sumberdaya manusia. Dengan demikian fungsi sumberdaya tidak hanya berperan sebagai ahli administratif saja (peran tradisional) tetapi juga berperan sebagai mitra strategik, pejuang pekerja dan agen perubahan. Keempat peran fungsi sumberdaya manusia ini harus dijalankan secara seimbang satu sama lain.

Selain itu, Wright dan koleganya (dalam Youndt et al., 1996) menemukan bahwa, organisasi mempunyai kinerja yang tinggi ketika mereka menggunakan para pekerja dengan kompetensi yang konsisten terhadap strategi perusahaan, dan juga konsisten dengan lingkungan eksternal perusahaan.

Hasil analisis nilai deviasi standar (tabel-11) menunjukkan bahwa, pelaksanaan peran ahli administratif dan peran pejuang pekerja antar *top*

company di Indonesia relatif homogen (masing-masing nilai deviasi standarnya senilai 5,28 dan 5,79), sementara pelaksanaan peran mitra strategik and peran agen perubahan antar *top company* di Indonesia relatif heterogen (masing-masing dengan nilai 6,71 dan 6,72). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Corner dan Ulrich (1996) yang juga menunjukkan pelaksanaan peran pejuang pekerja dan ahli administratif bersifat homogen antar berbagai perusahaan, sementara pelaksanaan peran mitra strategik dan agen perubahan bersifat heterogen atau berbeda-beda antar *top company* di Indonesia.

Dengan tidak berfungsinya secara optimal serikat pekerja atau buruh yang ada di Indonesia mengakibatkan posisi buruh ada di pihak yang lemah. Mereka selalu kalah dalam menentukan *bergaining* dengan para pengusaha yang memiliki modal. Akibatnya, keberadaan para buruh tersebut hanya dipandang sebelah mata, hanya sebagai obyek dan bukan sebagai subyek, sehingga harga merekapun murah. Hal ini ditunjukkan dengan kecilnya upah yang mereka terima. Dalam kondisi seperti ini pemerintah merasa perlu untuk membuat kebijakan dalam penetapan upah minimum regional (UMR). Akibatnya, pelaksanaan peran ahli administratif dan peran pejuang pekerja antar *top company* di Indonesia menjadi relatif homogen. Sebaliknya, pelaksanaan peran mitra strategik dan agen perubahan lebih bersifat heterogen atau berbeda-beda antar *top company* di Indonesia. Hal ini dikarenakan *top companies* di Indonesia bergerak dalam garis bisnis yang berbeda, selain masing-masing perusahaan mempunyai budaya, visi dan misi, tujuan serta strategi yang berbeda pula. Dengan demikian sangatlah wajar jika kemudian terdapat variasi dalam pelaksanaan peran mitra strategik dan agen perubahan.

Berdasar hasil analisis matrik korelasi (tabel-12) nampak bahwa, ada saling hubungan yang cukup berarti (nilainya bervariasi antara 0,624 sampai dengan 0,774) antar berbagai peran sumberdaya manusia. Dengan kata lain peran sumberdaya yang satu dengan yang lain saling mendukung, meski masing-masing peran adalah independen (sesuatu yang berbeda satu sama lain). Hasil penelitian ini berlawanan dengan hasil penelitian Conner dan Ulrich (1996), yang menunjukkan adanya hubungan yang rendah antar berbagai peran kecuali antara peran mitra strategik dan agen perubahan.

Disadari bahwa, jika satu orang telah menjadi arogan dan tidak respek terhadap yang lain, bisa dipastikan kinerja yang dihasilkan tidak akan baik. Demikian pula dengan empat peran sumberdaya manusia ini. Sekalipun masing-masing peran adalah sesuatu yang berbeda satu sama lain, namun diakui bahwa masing-masing peran ini esensial terhadap seluruh peran sumberdaya manusia. Jadi keempat peran sumberdaya manusia tersebut saling mendukung satu sama lain, sebagai kesatuan. Dengan demikian kinerja yang dihasilkan diharapkan jauh lebih baik.

PENUTUP

Simpulan

Berdasar permasalahan, tujuan dan hasil penelitian ini, secara umum dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut :

1. Pada umumnya *top companies* di Indonesia telah melaksanakan empat peran sumberdaya manusia secara seimbang. Hal ini diperlukan untuk pengembangan kapabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang makin kompleks.
2. Pelaksanaan peran ahli administratif dan peran pejuang pekerja antar *top company* di Indonesia relatif homogen sementara pelaksanaan peran mitra strategik dan peran agen perubahan antar *top company* di Indonesia relatif heterogen.
3. Masing-masing peran sumberdaya manusia saling mendukung satu sama lain meski masing-masing peran merupakan sesuatu yang berbeda satu sama lain.

Keterbatasan

Penelitian ini mempunyai sejumlah keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil penelitian. Beberapa keterbatasan tersebut diantaranya adalah :

1. Penelitian ini hanya dapat dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang telah melakukan transformasi di bidang sumberdaya manusia. Jika penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang belum melakukan transformasi di bidang sumberdaya manusia dimungkinkan akan ditemukan bahwa peran-peran baru sumberdaya manusia tersebut tidak dipraktikkan.
2. Meski peneliti telah berusaha untuk mengambil sampel secara merata pada seluruh garis bisnis *top companies* agar terwakili, namun karena tingkat *response rate* ada di luar jangkauan peneliti maka dimungkinkan responden yang terpilih terkonsentrasi hanya pada beberapa garis bisnis saja, sementara garis bisnis yang lain tidak terwakili. Hal ini tentunya akan mengurangi kemampuan generalisasi hasil penelitian.
3. Pada penelitian ini tidak tertutup kemungkinan bias respon, terutama berkaitan dengan penggunaan persepsi manajer sumberdaya manusia tingkat menengah dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan kuisioner, sehingga ada faktor subyektifitas yang relatif tinggi. Pengukuran *self rating scale* semacam ini kemungkinan dapat menyebabkan adanya kecenderungan para responden mengukur lebih tinggi dari kondisi sesungguhnya. Kecenderungan tersebut menurut John (1996) merupakan *rater errors* yang disebut sebagai efek *leniency*.

Implikasi

Terlepas dari keterbatasan yang dimiliki, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan dua segi implikasi. Implikasi yang pertama sifatnya berupa praktik atau implikasi manajerial bagi perusahaan dalam menggali dan

mengidentifikasi peran-peran yang harus dimainkan dan dikembangkan oleh departemen sumberdaya manusia dalam persaingan dunia bisnis yang semakin ketat. Pelaksanaan peran sumberdaya manusia ini penting untuk dikomunikasikan dan dikembangkan secara terus menerus guna meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan mereka. Selanjutnya, mereka dapat mengintegrasikan peran sumberdaya manusia kedalam kerangka kerja dan alat-alat diagnostik yang digunakan dalam perencanaan karir, suksesi, seleksi dan pengembangan sumberdaya manusia, serta ke dalam seluruh sistem organisasi.

Implikasi yang kedua berupa implikasi teoritik dan metodologik bagi para akademis dan peneliti lainnya, dalam rangka mengembangkan segi teoritis yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia yang akan terus berkembang. Dengan demikian hasil ini minimal dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian peran fungsi sumberdaya.

Peran-peran baru sumberdaya manusia akan terus berkembang atau berubah secara dinamis sejalan dengan perubahan lingkungan dan perkembangan dunia bisnis itu sendiri. Dengan demikian peneliti yang hendak meneliti peran sumberdaya manusia di masa yang akan datang, perlu kiranya untuk meninjau dan mengevaluasi kembali perkembangan peran-peran baru sumberdaya manusia dan instrumen pengukurannya secara terus menerus. Konsekuensinya, perlu juga dilakukan identifikasi kapabilitas baru yang harus dimiliki oleh sumberdaya manusia untuk meraih keunggulan kompetitif di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B and Gerhart, B. 1996. The Impact Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospect. *Academy of Management Journal*, 39 (4) : 779-801.
- 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.
- Eichinger, B. and Ulrich, D. 1995. Are You Future Agile. *Human Resource Planning*, 18 (4) : 30-41.
- Ferris, R. G. 1994. *Handbook of Human resource Management*. Oxford : Blackwell Publishers.
- French, L. W. 1986. *Human Resource Management*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Fryzell G.E and Wang J. 1994 The Fortune Corporation Reputation Index : Reputation for What ? *Journal of Management*, 20 : 1-14.

- Higgins, A. C. 1990. Champions of Change : Identifying, Understanding and supporting Champions of Technological Innovations. *Organizational Dynamics*, Summer 19 (1) : 40.
- Huselid, A. M and Jackson, E.S and Schuler S.R 1997. Technical and Strategic Human Resource Champions of Effectiveness As determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1) : 171-188.
- Ichiniowski, C. , Shaw, K. , and Prensushiu, 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.
- Lado, A. A. and Wilson, C. M. 1994. Human Resource System and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective. *Academy of management Review*, 19 (4) : 699-727.
- Mendenhall, W. and Beaver J.R. 1992. *Acourse in Business Statistics* (3th ed.). Boston : PWS – Kets Publishing Company.
- Miles, R.E. and Snow, C. C. 1984. Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13 : 36-52.
- 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.
- Schermerhorn, R.J. 1996. *Management* (5th ed.) New York : John Wiley & sons, Inc.
- Schuler, S.R and Jackson, E. S. 1987. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3) : 207-219.
- Schuler, S. R. 1990. Reposition 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 the Strategic Needs of The Business. *Organizational Dynamics*, Summer, 21(1) : 18.
- Schuler, S.R and Walker, W. J. 1990. Human Resource Strategy : Focusing on Issue and Actions, *Organizational Dynamics*, Summer.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and delivering Result*. Boston : Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. 1998. A. New Mandate for Human Resources. *Harvard Resource Planning*, January-February.
- Walker, W.J. 1991. Managing Human Resource in That, Lean and Flexible Organization : Trend for the 1990's. *Human Resource Planning*, 11(2).
- Wiley, C.B. 1992. A Comprehensive View of Roles for Human Resource Managers in Industry Today. *Industrial Management*, p. 27-29.
- Yeung, A., Brockbank, W. and Ulrich, D. 1994. Lower Cost, Higher Value : Human Resource Function in Transformation. *Human Resource Planning*, 17(3) : 1-16.

- Yeung, A. and Ulrich, D. 1989. A. Shared Mindset. *Personnel Administrator*, P. 38-45.
- Youndt, A.M., Snell, A. S. and Dean, W. J. and Lepak, P.D 1996. Human Resource Management, manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4) : 836-866.