

ANALISIS KUALITAS LAYANAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI MITRA BISNIS MENURUT PERSEPSI KARYAWAN DI PT X

Christine Winstinindah Sandroto

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

Email: christine.wins@atmajaya.ac.id

Abstract

The purpose of this research is finding how is the HR function's service quality as a business partner in PT X according to employee perception. Employees are one of the stakeholders and internal customer of HR function. There are four roles for HR to be a business partner; they are strategic partner, change agent, administrative expert, and employee champion. This research shows that HR role's performance is good in administrative expert, but for three others roles are moderate. Beside that, employee's expectation for all roles is in good scale. We find that service quality, which is the gap between performance and expectation's result are: HR service quality in the role of strategic partner, administrative expert, and employee champion is very satisfied, but in change agent is satisfied. Based on further analysis, we found that there is none in HR function service quality which is first priority to be improved in its four roles. Many factors are good and should be maintained the service quality for each role. There are some factors which include in second priority to be improved in each role. For next research, HR function service quality analysis should be seen not only from employees' perspective, but also from other stakeholder point of view.

Key words: service quality, HR function, business partner

Pendahuluan

Fungsi sumber daya manusia (SDM) adalah fungsi yang hadir untuk memberikan layanannya kepada fungsi lainnya di dalam organisasi dalam hal mengelola SDM di dalam organisasi. Fungsi ini tidak secara langsung memberikan dampak keuangan bagi organisasi sebagaimana yang dilakukan oleh fungsi pemasaran, namun fungsi SDM berkontribusi dalam mengelola kinerja karyawan melalui sistem dan kebijakan yang dibuatnya, yang mana pada akhirnya ini pun akan tercermin melalui kinerja karyawan yang diberikan bagi organisasi.

Pada dasarnya fungsi SDM memiliki empat *stakeholder* yang terdiri atas *stakeholder* internal dan eksternal (Ulrich dan Broadbank, 2005). *Stakeholder* internal yang terdiri atas karyawan dan para manajer lini, serta *stakeholder* eksternal yang terdiri atas investor dan *customer* (pembeli barang atau jasa perusahaan).

Para *stakeholder* tersebut merupakan pelanggan (*customer*) dari fungsi SDM. Jadi fungsi SDM memiliki pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Keberhasilan fungsi SDM diukur dari bagaimana fungsi SDM dapat *deliver value* bagi para *stakeholder*-nya. Artinya pihak yang dapat menilai kualitas layanan fungsi SDM adalah para *stakeholder* yang menerima layanannya. Pemetaan terhadap tiap *stakeholder* fungsi SDM dapat membantu menjelaskan mengapa transformasi di fungsi SDM menjadi penting (Ulrich, et al., 2009).

Dalam penelitian ini, penulis ingin mengetahui bagaimana kualitas layanan fungsi SDM sebagai mitra bisnis di PT X menurut persepsi salah satu pihak *stakeholder* internalnya yaitu para karyawan. Menurut Ulrich (1997), fungsi SDM sebagai mitra bisnis memiliki empat peran, yaitu sebagai mitra strategis (*strategic partner*), ahli administratif (*administrative expert*), penyemangat karyawan (*employee champion*), dan menjadi agen perubahan (*change agent*) dalam organisasi. Untuk itu rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kualitas layanan Fungsi Sumber Daya Manusia sebagai *strategic partner* menurut persepsi karyawan di PT X?
2. Bagaimana kualitas layanan Fungsi Sumber Daya Manusia sebagai *administrative expert* menurut persepsi karyawan di PT X?
3. Bagaimana kualitas layanan Fungsi Sumber Daya Manusia sebagai *employee champion* menurut persepsi karyawan di PT X?
4. Bagaimana kualitas layanan Fungsi Sumber Daya Manusia sebagai *change agent* menurut persepsi karyawan di PT X?

Landasan Pemikiran Teoretis

Definisi Pelanggan

Pelanggan didefinisikan sebagai berikut: *a customer (also known as a client, buyer, or purchaser) is the recipient of a good, service, product, or idea, obtained from a seller, vendor, or supplier for a monetary or other valuable consideration* (<http://en.wikipedia.org/wiki/Customer>, 1 Maret 2012). Jadi pelanggan adalah penerima barang, jasa, atau ide yang diperolehnya dari penjual, atau supplier untuk sejumlah uang atau pertimbangan lainnya yang bernilai.

Tokoh pionir kualitas dari Amerika, W. Edward Deming lebih lanjut mendefinisikan pelanggan secara lebih luas menjadi pelanggan eksternal dan internal. Menurut beliau setiap tahap atau karyawan dalam lini produksi atau proses bisnis diperlakukan sebagai 'pelanggan' dan disediakan dengan apa yang mereka butuhkan pada waktu yang tepat sebagaimana yang dibutuhkan. Hal ini kemudian dikenal dengan istilah *Deming's principle, "the next process is the customer.* (http://wiki.answers.com/Q/What_is_the_meaning_of_the_concept_Next_process_is_the_customer, 1 Maret 2012).

Pelanggan eksternal adalah mereka yang bukan bagian dari organisasi, namun mereka menerima produk atau jasa dari organisasi. Mereka adalah pihak yang membayar bagi produk atau jasa organisasi. Apabila produk atau jasa tersebut tidak membuat mereka puas, mereka dapat dengan mudah mencari perusahaan lain yang menawarkan produk atau jasa yang lebih baik. Sedangkan pelanggan internal adalah siapa saja di dalam organisasi. Mereka adalah fungsi lain, cabang lain, atau bahkan rekan kerja. Fungsi yang satu dengan lainnya berhubungan dengan pelanggan di dalam organisasi. Layanan terhadap pelanggan eksternal yang efektif, bergantung sepenuhnya pada layanan pelanggan internal yang unggul. Pelanggan harus merupakan prioritas utama dalam bisnis. Walaupun di sini yang merupakan inti adalah pelanggan eksternal, namun bila pelanggan internal diabaikan, maka dampak langsungnya akan mempengaruhi pelanggan eksternal. Semakin pelanggan internal diperlakukan dengan baik, maka layanan terhadap pelanggan eksternal akan makin baik. (<http://en.wikipedia.org/wiki/Customer>, 1 Maret 2012).

Definisi Kualitas Layanan

Kualitas layanan (*service quality/servqual*) didefinisikan oleh para pakar sebagai berikut: *service quality, as perceived by customers, can be defined as the extent of discrepancy between customers' expectations or desires and their perception* (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990). *Service quality involves a comparison of expectations with performance. According to Lewis and Booms (1983) service quality is a measure of how well a delivered service matches the customers expectations.* (http://en.wikipedia.org/wiki/Service_quality, 2 Maret 2012). *Service quality is a focused evaluation that reflects the customer's perception of specific dimensions of service: reliability, responsiveness, assurance, empathy, tangibles. Satisfaction, on other hand, is more inclusive: it is influenced by perceptions of service quality, product quality, and price as well as situational factors and personal factors* (Zeithaml & Bitner, 2003 dalam <http://herobusiness.blogspot.com/2009/12/definition-of-service-quality.html>, 2 Maret 2012).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan adalah perbandingan antara apa yang diharapkan oleh pelanggan dengan kenyataan layanan yang mereka peroleh. Kualitas layanan ini dilihat dari sudut pandang penerima layanan, yaitu pelanggan.

Perubahan Peran Fungsi SDM dari Operasional ke Strategis

Peran fungsi SDM telah bergeser dalam beberapa dekade terakhir. Perannya berevolusi dari *payroll clerk* dan *welfare supporter*, kemudian beralih menjadi *corporate policeman and industrial relation expert*, menuju peran sebagai *business partner* (Evans, 2003).

Jadi saat ini peran yang dimainkan fungsi SDM bertambah penting dan kompleks. Perlu disadari bahwa eksistensi fungsi SDM penting untuk mencapai keunggulan organisasi. Dimana keunggulan tersebut datang melalui kerja kerasnya dalam proses pembelajaran, kualitas layanan, kerjasama, proaktif terhadap suatu masalah dan caranya memandang dan memperlakukan karyawan.

Christensen (2006), menjelaskan tahap-tahap perkembangan fungsi SDM seperti pada tabel di bawah ini:

Table 1. *HR Stages of Development*

Function Usually Known As:	Primary Focus	Talent Background
<i>Purchasing</i>	<i>Hiring and firing at best cost</i>	<i>Contract negotiations; little focus on human sensitivity.</i>
<i>Labor Relations</i>	<i>Negotiating with unions representing company employees; negotiating talent for least costs.</i>	<i>Legal and negotiating background.</i>
<i>Personnel</i>	<i>Administering employee issues such as benefits, compensation, and employee relations; tend to have a strong emphasis on control.</i>	<i>Administrative background.</i>
<i>Human Resources</i>	<i>In many cases, represents primarily a name change with little substantive difference, regardless of the implication of a move toward being more strategic.</i>	<i>Both administrative and employee relations background; increasing focus on business processes.</i>
<i>Strategic HR</i>	<i>Managing organization and employee performance.</i>	<i>Background in business strategy, people, systems, and organization.</i>

Sumber: Christensen, 2006

Berdasarkan tabel di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa peran fungsi SDM telah banyak mengalami banyak perubahan. Awalnya peran fungsi SDM lebih bersifat sebagai fungsi yang mengelola administrasi perusahaan dalam hal kehadiran, penggajian, rekrutmen karyawan, menjamin dipenuhinya aturan hukum ketenagakerjaan yang berlaku, dan bahkan seringkali ruang lingkup kerjanya digabung dengan mengelola pembelian barang-barang perusahaan dan inventarisir terhadap barang-barang tersebut.

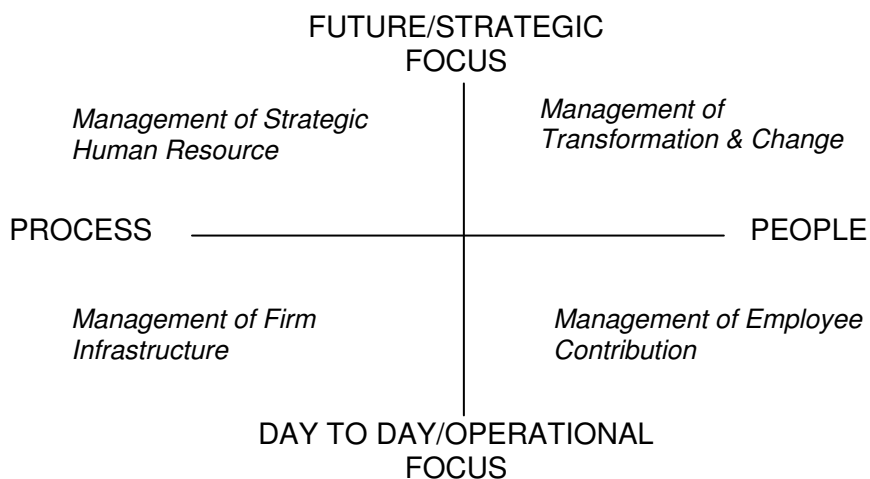
Saat ini dengan makin ketatnya persaingan bisnis, fungsi SDM dituntut tidak hanya menjadi ahli administrasi organisasi, namun dituntut menjadi mitra bisnis bagi organisasi melalui perannya dalam mengelola kinerja karyawan dan organisasi. Dalam hal ini fungsi SDM harus mampu memahami dengan baik bisnis yang dijalani oleh organisasi dan mengembangkan karyawan agar mereka dapat berkontribusi tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Fokus kerja fungsi SDM tidak hanya terbatas pada isu-isu operasional, namun harus dapat berkontribusi dalam isu-isu yang sifatnya strategis (Sandroto, 2008).

Fungsi SDM sebagai Mitra Bisnis bagi Perusahaan

Ulrich (1997), dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Champions* menjelaskan bahwa fungsi SDM memegang peranan penting untuk mencapai keunggulan organisasi. Keunggulan organisasi datang dari kemampuan fungsi SDM dalam mengatasi tantangan-tantangan utama, yaitu: globalisasi, membangun organisasi yang lebih responsif terhadap keinginan pelanggan, profitabilitas melalui biaya dan pertumbuhan, fokus pada kapabilitas, perubahan, perubahan, dan lebih banyak lagi perubahan, teknologi, menarik, mempertahankan, dan mengukur kompetensi serta modal intelektual, serta melakukan usaha-usaha perubahan haluan organisasi melalui pengecilan skala usaha, konsolidasi, dan restrukturisasi. Dalam mengatasi tantangan-tantangan di atas fungsi SDM tidak bisa semata fokus pada aktivitas tradisional SDM, namun fungsi SDM harus menjadi mitra bisnis bagi organisasi.

Ada 4 (empat) peran utama yang harus dipenuhi oleh fungsi SDM agar menjadi mitra bisnis (*business partner*) menjadi kenyataan. Keempat peran tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut ini:

Gambar 1. *HR Roles in Building a Competitive Organization*



Sumber: Ulrich, 1997

Definisi dari ke-empat peran fungsi SDM di atas adalah seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 2. *Definition of HR Roles*

Role/Cell	Deliverable/Outcome	Metaphor	Activity
<i>Management of Strategic Human Resource</i>	<i>Executing strategy</i>	Strategic Partner	<i>Aligning HR & business strategy: "Organizational Diagnosis"</i>
<i>Management of Firm Infrastructure</i>	<i>Building an efficient infrastructure</i>	Administrative Expert	<i>Reengineering Organizational Process: "Shared Services"</i>
<i>Management of Employee Contribution</i>	<i>Increasing employee commitment & capability</i>	Employee Champion	<i>Listening and responding to employees: "Providing resources to employee"</i>
<i>Management of Transformation & Change</i>	<i>Creating a renewed organization</i>	Change Agent	<i>Managing transformation and change: "Ensuring capacity for change"</i>

Sumber: Ulrich, 1997.

Kesimpulannya adalah agar fungsi SDM dapat menjadi mitra bisnis bagi organisasi, maka fungsi SDM harus berperan sebagai mitra strategis (*strategic partner*), ahli administratif (*administrative expert*), penyemangat karyawan (*employee champion*), dan menjadi agen perubahan (*change agent*) dalam organisasi. *Strategic partner* artinya fungsi SDM dalam aktivitas yang dilakukannya harus selaras dan mendukung tercapainya strategi bisnis organisasi. *Administrative expert* berarti fungsi SDM bekerja secara efisien dengan menggunakan infrastruktur dengan optimal untuk pendukungnya. *Employee champion* berarti fungsi SDM berusaha meningkatkan komitmen dan kapabilitas karyawan dengan mau mendengarkan dan memberi respon terhadap kebutuhan karyawan. Sedangkan menjadi *change agent* berarti fungsi SDM berkontribusi menciptakan dan mengelola pembaharuan dalam organisasi dengan memanfaatkan kapasitas yang dimilikinya. Dengan kata lain:

Business partner = Strategic Partner + Administrative Expert + Employee Champion + Change Agent

Implikasi peran fungsi SDM sebagai mitra bisnis, maka sebaiknya fungsi SDM melakukan hal-hal berikut ini agar ke-empat perannya sebagai mitra bisnis dapat tercapai dengan optimal, yaitu: menilai kualitas fungsi SDM saat ini, mempelajari kembali perubahan yang telah terjadi pada fungsi SDM, membandingkan pandangan pimpinan di fungsi SDM dan para manajer lini terhadap peran fungsi SDM, membandingkan kapabilitas fungsi SDM dengan kompetensi para pimpinan dan karyawan di fungsi SDM, dan mengklarifikasi siapa yang bertanggung jawab terhadap pencapaian keberhasilan dari tiap peran dalam fungsi SDM.

Kebanyakan perusahaan yang disurvei mengenai ke empat peran tersebut, skor lebih tinggi berada pada kuadran operasional (peran sebagai *administrative expert* dan *employee champion*) dan skor yang lebih rendah pada kuadran strategis (peran sebagai *strategic partner* dan *change agent*), hasil ini konsisten dengan peran-peran fungsi SDM tradisional.

Dasar Pemikiran dari Nilai yang dihasilkan Fungsi SDM

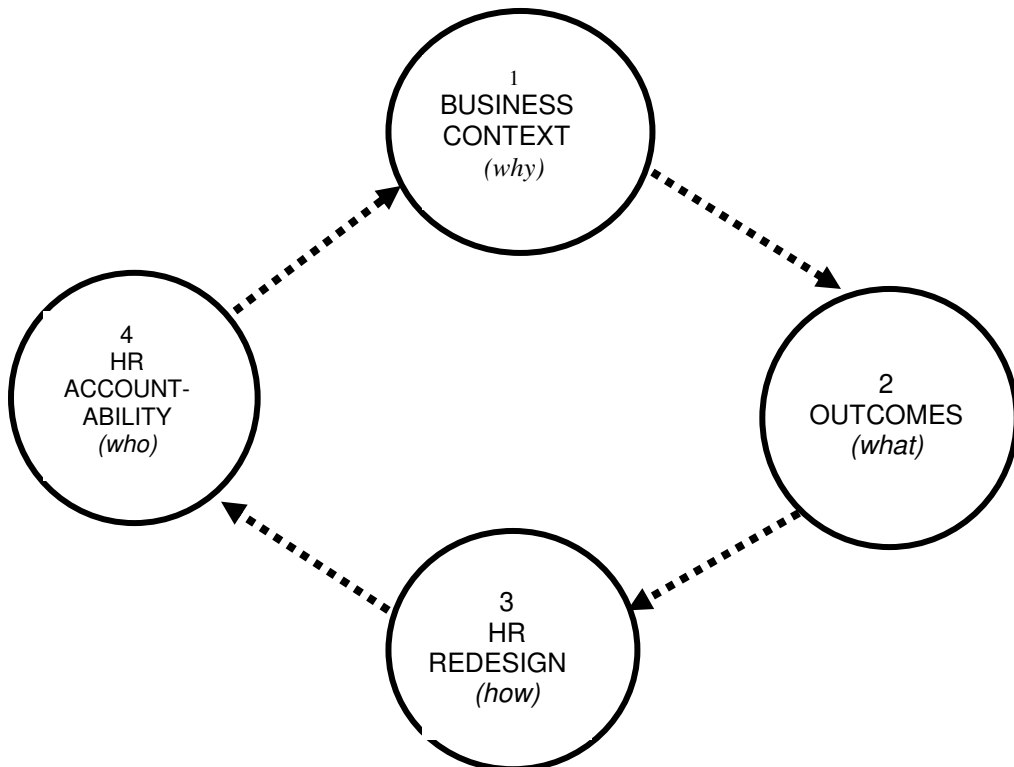
Pada dasarnya tercapainya peran fungsi SDM sebagai mitra strategis ditentukan oleh nilai (*value*) yang dapat diberikan oleh fungsi SDM. Pengaruh fungsi SDM akan terasa apabila fungsi SDM dalam memberikan layanannya memulai dari apa nilai yang diinginkan oleh pelanggannya. Memulai perubahan dalam fungsi SDM dengan dalil nilai (*value proposition*) memiliki implikasi penting bagi para pengelola fungsi SDM. Implikasi penting tersebut adalah: pekerjaan fungsi SDM tidak dimulai dari fungsi SDM, namun dari bisnis organisasi, penerima bisnis yang terutama terletak di pasar yang dilayani perusahaan.

Ini mencakup pelanggan yang membeli produk dan jasa serta pemegang saham yang menyediakan modal, dasar pemikiran dari nilai yang dihasilkan fungsi SDM ditemukan dalam kerangka fungsi SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif, yang terjadi ketika perusahaan mampu melakukan sesuatu yang unik yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing; para pengelola fungsi SDM harus menyelaraskan praktek-prakteknya (*align practices*) dengan kebutuhan *stakeholder* internal dan eksternal; dasar pemikiran dari nilai yang dihasilkan fungsi SDM mengharuskan para pengelola fungsi SDM untuk memiliki keterampilan dan pengetahuan personal yang dibutuhkan untuk mengkaitkan aktivitas fungsi SDM dengan nilai para *stakeholder*; serta dasar pemikiran dari nilai yang dihasilkan fungsi SDM mengakibatkan para pengelola fungsi SDM memandang para *stakeholder* utama perusahaan dari perspektif yang unik dan penuh arti. Untuk itu perspektif fungsi SDM juga harus unik dan penuh arti. (Ulrich & Brockbank, 2005).

Transformasi Fungsi SDM

Menurut Ulrich, et al (2009) terdapat empat fase dari model transformasi fungsi SDM untuk menjamin bahwa fungsi SDM menjamin keberhasilan bisnis. Modelnya adalah sebagai berikut:

Gambar 2 : Model for HR Transformation



Sumber: Ulrich, et al., 2009

Model pada gambar 2 menjelaskan bahwa fase pertama dimulai dengan membangun kasus bisnis (*why do transformation?*). Transformasi fungsi SDM dimulai dengan pemikiran rasional mengapa transformasi dibutuhkan. Dalam hal ini dibutuhkan pengetahuan mengenai konteks bisnis dan membangun kasus untuk perubahan. Fase kedua adalah mendefinisikan hasil. (*What are the outcomes of transformation?*). Fase ini mengklarifikasi apa hasil yang diharapkan dari transformasi. Jawaban yang dimaksud adalah mendefinisikan hasil dari transformasi fungsi SDM sebagai kapabilitas dari perusahaan atau *intangibles* yang bernilai bagi investor. Fase ketiga melakukan *redesign HR*. (*How do we do HR transformation?*).

Transformasi HR membutuhkan perubahan dalam strategi di fungsi SDM, praktek-praktek SDM, dan karyawan SDM. Fase keempat bekerja sama dengan para *line managers* dan yang lainnya. (*Who should be part of the HR transformation?*). Transformasi fungsi SDM memerlukan banyak orang berpartisipasi dalam mendefinisikan dan menyampaikan transformasi (perubahan). Dalam hal ini fokus pada mentransfer kepemilikan pada manajemen lini dan pada strategi membangun kapabilitas fungsi SDM untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan.

Metode Penelitian

Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diambil dari penelitian Sandroto (2008). Dalam penelitiannya, yang menjadi populasi adalah karyawan tetap PT X Jakarta selain karyawan fungsi SDM di Jakarta dengan masa kerja minimum 1 (satu) tahun. Total jumlah populasi sebanyak 185 orang. Penentuan populasi dengan masa kerja minimum 1 (satu) tahun diambil dengan asumsi, selama waktu tersebut setidaknya karyawan yang menjadi populasi telah dapat memberikan penilaian terhadap layanan yang mereka terima dari fungsi SDM. Metode pengambilan sampel adalah *probability sampling* dengan *stratified random sampling*. Mereka adalah karyawan yang bekerja pada fungsi *internal audit, accounting, information system, corporate planning, underwriting, policy making, claims* dan *marketing*. Jumlah sampel sebesar 40 sampel.

Butir-butir pernyataan dalam kuesionernya diadaptasi dari buku *Human Resource Champions* (Ulrich, 1997). Judul kuesioner di buku tersebut adalah *Human Resource Role-Assessment Survey*. Kuesioner dibuat oleh *Dave Ulrich* dan *Jill Conner*. Bentuk pernyataan memakai skala guna mengukur dan mengetahui peran fungsi SDM PT X sebagai mitra bisnis, yaitu peran sebagai mitra strategis (*strategic partner*), ahli administratif (*administrative expert*), penyemangat karyawan (*employee champion*), dan agen perubahan (*change agent*) dari sudut pandang karyawan selain karyawan di fungsi SDM atau HRD, selaku pihak yang mendapatkan jasa dari fungsi SDM atau pelanggan dan *stakeholder* internal fungsi SDM.

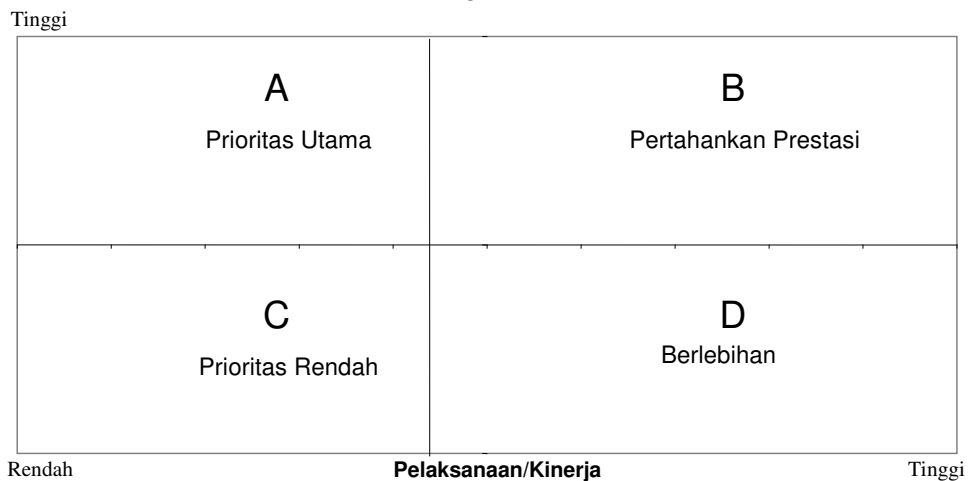
Kuesioner dalam riset ini digunakan dua skala yaitu *skala nominal*, untuk mengetahui karakteristik responden seperti *variable* demografi responden dan *skala interval* yang merupakan skala berjarak atas suatu respon yang ditawarkan dengan bentuk *skala Likert*. Dengan skala ini responden diminta untuk menentukan *kenyataan dan harapan* dari berbagai pernyataan yang menggambarkan kinerja fungsi SDM, dengan menyatakan pendapat setuju atau tidak setuju mereka terhadap pernyataan tersebut.

Dalam riset ini *skala Likert* yang digunakan adalah 5 tingkatan mulai dari sangat tidak setuju (nilai=1) hingga sangat setuju (nilai=5). Sandroto (2008), telah melakukan uji validitas, reliabilitas, dan analisis faktor terhadap kuesioner tersebut.

Diagram Kartesius

Guna melengkapi analisis terhadap hasil interpretasi statistik deskriptif di atas, penulis bermaksud memperdalam pembahasan tersebut dengan melakukan analisis diagram Kartesius. Hal ini dilakukan dengan memetakan olahan kuesioner atas dasar kenyataan dan harapan dari tiap peran fungsi SDM terhadap karyawan selaku pelanggan internalnya. Di bawah ini adalah contoh dari diagram Kartesius:

Gambar 3 . Diagram Kartesius



Sumber: Supranto, 2006.

Interpretasi dari diagram Kartesius adalah sebagai berikut:

Sumbu X menjelaskan mengenai pelaksanaan atau kinerja fungsi SDM saat ini, sedangkan sumbu Y menjelaskan tingkat kepentingan dari tiap faktor. Dalam penelitian ini sumbu Y akan penulis ubah menjadi harapan pelanggan terhadap kinerja fungsi SDM.

Kuadran A

Menunjukkan faktor-faktor atau atribut yang mempengaruhi kinerja yang penanganannya perlu diprioritaskan oleh fungsi SDM karena faktor-faktor ini dinilai sangat diharapkan oleh pelanggan, namun kenyataannya kinerja saat ini masih belum seperti yang diharapkan. Faktor-faktor atau atribut dalam kuadran A merupakan prioritas utama untuk diperbaiki.

Kuadran B

Menunjukkan faktor-faktor atau atribut yang mempengaruhi kinerja yang penanganannya perlu dipertahankan oleh fungsi SDM karena pada umumnya tingkat kinerja telah sesuai dengan harapan pelanggan. Faktor-faktor atau atribut dalam kuadran B menyatakan kinerja dari faktor-faktor tersebut harus dipertahankan.

Kuadran C

Menunjukkan faktor-faktor atau atribut yang mempengaruhi kinerja dinilai masih dianggap kurang diharapkan bagi pelanggan sedangkan kinerjanya adalah biasa atau cukup saja. Faktor-faktor atau atribut dalam kuadran C merupakan prioritas rendah untuk diperbaiki.

Kuadran D

Menunjukkan faktor-faktor atau atribut yang mempengaruhi kinerja yang dinilai berlebihan dalam kinerja pelaksanaannya. Hal ini terutama disebabkan karena pelanggan tidak terlalu mengharapkannya/ tidak penting terhadap adanya faktor tersebut, akan tetapi kinerja fungsi SDM dalam hal ini sangat baik sekali, sehingga dari sudut pandang efisiensi dinilai menjadi terlalu mahal. Namun dalam penelitian ini Kuadran D tidak berarti berlebihan, namun kinerjanya sudah selayaknya. Perubahan ini penulis sesuaikan dengan kondisi dalam penelitian ini.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sekilas Tentang PT. X

PT X merupakan perusahaan asuransi skala internasional yang berkomitmen menyediakan produk dan pelayanan dengan kualitas terbaik kepada pelanggannya serta memberikan keamanan dan perlindungan yang menyeluruh. PT X merupakan perusahaan patungan antara perusahaan Jepang dan Indonesia yang telah beroperasi sejak tahun 1975. Kantor pusat PT X berada di Jakarta dan memiliki 5 kantor cabang, yaitu di Surabaya, Bandung, Medan, Semarang, dan Makasar.

Analisis Data Utama

Profil Responden

Dari 40 orang responden, 52,5% (sebanyak 21 responden) diantaranya adalah perempuan dan 47,5% (19 orang) lainnya adalah laki-laki. Sebanyak 50% (20 responden) berusia antara 30 hingga 40 tahun, 35% (14 responden) antara 20 hingga 30 tahun, dan sisanya 15% (sebanyak 6 responden) berusia di atas 40 tahun. Sebanyak 65% (26 responden) pendidikan terakhirnya adalah S1, 30% (12 responden) berpendidikan terakhir diploma atau lebih rendah, dan 5% (2 responden) lainnya berpendidikan terakhir S2. Sebanyak 45% (18 responden) masa kerjanya lebih dari 1 tahun namun kurang dari 5 tahun, 42,5% (17 responden) diantaranya antara 5 hingga 10 tahun dan 12,5% (5 orang) lainnya di atas 10 tahun.

Hasil Penelitian

Di bawah ini adalah ke 15 butir pernyataan yang valid, berdasarkan peran fungsi SDM, dan isi pernyataan.

Peran sebagai *strategic partner*

1. HRD membantu organisasi mencapai tujuan-tujuan bisnisnya.
2. HRD berpartisipasi dalam proses menentukan strategi bisnis.

Peran sebagai *administrative expert*

3. HRD berpartisipasi dalam menyampaikan proses yang tengah mereka lakukan pada karyawan.
4. Efektivitas HRD diukur melalui kemampuannya untuk secara efisien melakukan proses kerjanya.
5. HRD berpartisipasi secara aktif dalam merancang dan menyampaikan proses-proses fungsi mereka.
6. HRD mengembangkan proses dan program untuk secara efisien melakukan proses transaksi dan dokumentasi.
7. Kredibilitas HRD datang dari kemampuannya meningkatkan produktivitas.

Peran sebagai *employee champion*

8. Efektivitas HRD diukur melalui kemampuannya untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadinya.
9. HRD dipandang dapat membantu tercapainya kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan (*champion for employees*).
10. HRD menghabiskan waktunya dalam hal mendengarkan dan memberi respon terhadap karyawan.
11. HRD bekerja untuk menawarkan bantuan untuk menolong karyawan mencapai kebutuhan-kebutuhan pribadi dan keluarganya.
12. HRD mengembangkan proses dan program untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan.

Peran sebagai *change agent*

13. HRD dipandang sebagai agen perubahan (*change agent*).
14. HRD berpartisipasi secara aktif dalam pembaharuan organisasi, perubahan, atau transformasi.
15. HRD bekerja untuk membentuk kembali perilaku untuk perubahan organisasi.

Pengolahan Statistik Deskriptif

Penulis melakukan pengolahan statistik deskriptif terhadap butir-butir pernyataan yang valid atas dasar ke 4 peran fungsi SDM dengan menghitung rerata untuk kenyataan (Rerata_K), rerata untuk harapan (Rerata_H).

Hasil pengolahan dapat dilihat seperti berikut ini:

Tabel 3. Hasil Pengolahan Statistik Deskriptif

Peran Fungsi SDM	Rerata_K (1)	Rerata_H (2)	Servqual (3) = (1)-(2)
<i>Strategic Partner</i>	3.29	4.05	-0.76
<i>Administrative Expert</i>	3.52	4.17	-0.65
<i>Employee Champion</i>	3.20	3.93	-0.73
<i>Change Agent</i>	3.11	4.00	-0.89

Sumber: Data diolah oleh penulis

Keterangan:

K :Kenyataan (Pelaksanaan/Kinerja Saat Ini) H: Harapan

Penulis melakukan interpretasi terhadap data di atas dengan membuat pengukuran interval yang dapat menjelaskan bagaimana kenyataan, harapan, dan kualitas layanan fungsi SDM dalam masing-masing peran tersebut menurut para responden. Intervalnya adalah sebagai berikut:

Rerata

- 1.00 – 1.80 : Kenyataan/Harapan sangat buruk
- 1.81 – 2.60 : Kenyataan/Harapan buruk
- 2.61 – 3.40 : Kenyataan/Harapan netral/biasa-biasa saja
- 3.41 – 4.20 : Kenyataan/Harapan baik
- 4.21 – 5.00 : Kenyataan/Harapan sangat baik

Servqual

- 3.21 s.d -4.00 : Kualitas layanan sangat buruk
- 2.41 s.d -3.20 : Kualitas layanan buruk
- 1.61 s.d -2.40 : Kualitas layanan netral/biasa-biasa saja
- 0.81 s.d -1.60 : Kualitas layanan baik
- 0.00 s.d - 0.80 : Kualitas layanan sangat baik

Tabel 4. Interpretasi Hasil Pengolahan Statistik Deskriptif

Peran Fungsi SDM	Rerata_K	Rerata_H	Servqual
<i>Strategic Partner</i>	Netral/biasa-biasa saja	Baik	Sangat Puas
<i>Administrative Expert</i>	Baik	Baik	Sangat Puas
<i>Employee Champion</i>	Netral/biasa-biasa saja	Baik	Sangat Puas
<i>Change Agent</i>	Netral/biasa-biasa saja	Baik	Puas

Sumber: Data diolah oleh penulis

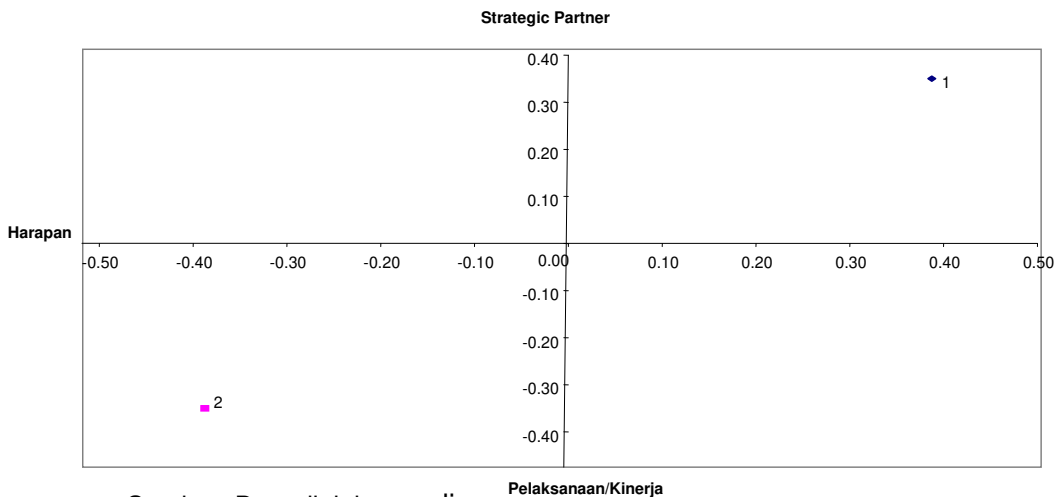
Dari tabel interpretasi di atas terlihat bahwa dari rerata kenyataan peran fungsi SDM adalah baik untuk peran sebagai *administrative expert*, namun untuk ketiga peran lainnya netral/biasa-biasa saja, sedangkan harapan responden untuk ke empat peran fungsi SDM tersebut adalah baik kinerjanya. Namun apabila dilihat kesenjangan antara kenyataan dan harapan, maka kualitas layanan (lihat kolom *servqual*) fungsi SDM menurut responden adalah sangat puas untuk peran sebagai *strategic partner*, *administrative expert*, dan *employee champion*, sedangkan untuk peran sebagai *change agent* kualitas layanannya menurut responden adalah puas.

Analisis Diagram Kartesius

Guna melengkapi analisis terhadap hasil interpretasi statistik deskriptif di atas, penulis melakukan analisis diagram Kartesius. Berikut ini adalah analisis diagram Kartesius untuk ke 4 peran Fungsi SDM.

1. Peran *Strategic Partner*

Gambar 4 . Diagram Kartesius untuk Peran Fungsi SDM sebagai *Strategic Partner*



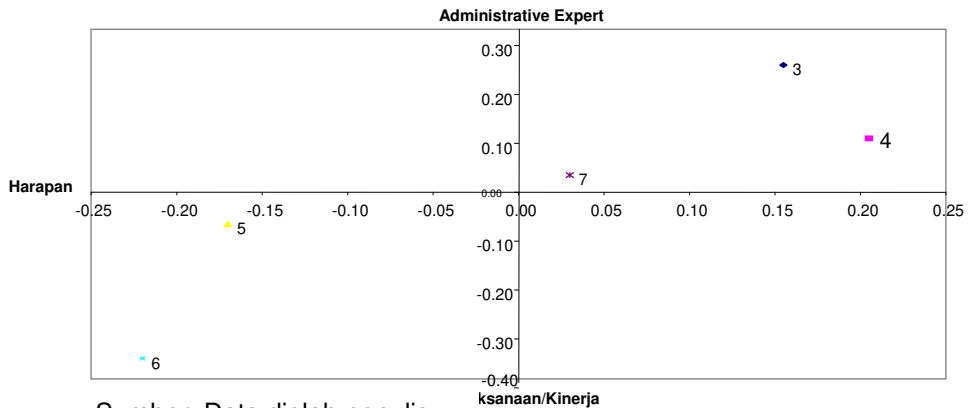
Sumber: Data diolah penulis

Berdasarkan diagram di atas dapat diketahui bahwa pernyataan HRD membantu organisasi mencapai tujuan-tujuan bisnisnya (=1) masuk ke dalam kuadran B, sedangkan pernyataan HRD berpartisipasi dalam proses menentukan strategi bisnis (=2) masuk ke dalam kuadran C.

2. Peran *Administrative Expert*

Diagram Kartesius untuk peran fungsi SDM sebagai *administrative expert* adalah sebagai berikut:

Gambar 5. Diagram Kartesius untuk Peran fungsi SDM sebagai *Administrative Expert*



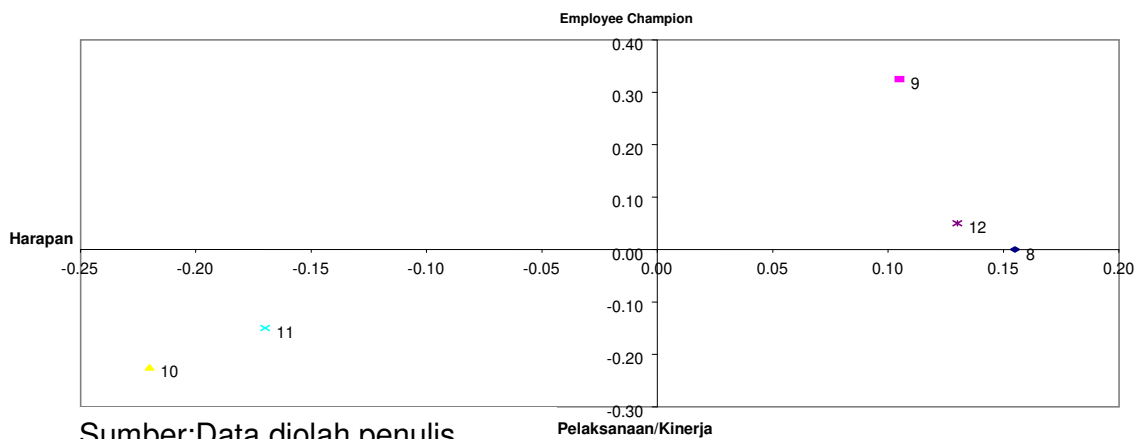
Sumber: Data diolah penulis

Berdasarkan diagram di atas, pernyataan yang masuk ke dalam kuadran B ada 3, yaitu: HRD berpartisipasi dalam menyampaikan proses yang tengah mereka lakukan pada karyawan (=3), Efektivitas HRD diukur melalui kemampuannya untuk secara efisien melakukan proses kerjanya (=4), Kredibilitas HRD datang dari kemampuannya meningkatkan produktivitas (=7). Terdapat 2 pernyataan yang masuk ke dalam kuadran C, yaitu: HRD berpartisipasi secara aktif dalam merancang dan menyampaikan proses-proses dept mereka (=5), dan HRD mengembangkan proses dan program untuk secara efisien melakukan proses transaksi dan dokumentasi (=6).

3. Peran *Employee Champion*

Diagram Kartesius untuk peran fungsi SDM sebagai *employee champion* adalah sebagai berikut:

Gambar 6. Diagram Kartesius untuk Peran Fungsi SDM sebagai *Employee Champion*



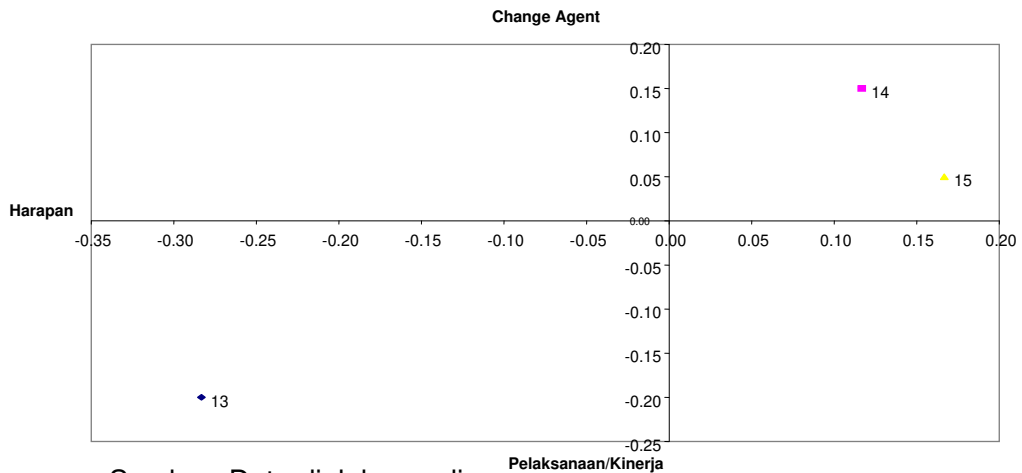
Sumber: Data diolah penulis

Berdasarkan diagram di atas dapat diketahui bahwa butir-butir pernyataan yang termasuk ke dalam kuadran B adalah HRD dipandang dapat membantu tercapainya kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan (*champion for employees*) (=9), dan HRD mengembangkan proses dan program untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan (=12). Butir-butir pernyataan yang termasuk ke dalam kuadran C adalah HRD menghabiskan waktunya dalam hal mendengarkan dan memberi respon terhadap karyawan (=10), dan HRD bekerja untuk menawarkan bantuan untuk menolong karyawan mencapai kebutuhan-kebutuhan pribadi dan keluarganya (=11), sedangkan yang satu butir pernyataan tepat berada pada pertemuan garis antara kuadran B dan D, yaitu efektivitas HRD diukur melalui kemampuannya untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadinya (=8).

4. Peran *Change Agent*

Diagram Kartesius untuk peran fungsi SDM sebagai *change agent* adalah sebagai berikut:

Gambar 7. Diagram Kartesius untuk Peran Fungsi SDM sebagai *Change Agent*



Sumber: Data diolah penulis

Berdasarkan diagram di atas terdapat 2 butir pernyataan yang termasuk ke dalam kuadran B, yaitu HRD berpartisipasi secara aktif dalam pembaharuan organisasi, perubahan, atau transformasi (=14), dan HRD bekerja untuk membentuk kembali perilaku untuk perubahan organisasi (=15). Satu butir pernyataan termasuk ke dalam kuadran C, yaitu HRD dipandang sebagai agen perubahan (*change agent*) (=13).

Pembahasan dan Diskusi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan berpendapat bahwa kenyataan kinerja fungsi SDM PT X pada peran *administrative expert* adalah baik, sedangkan untuk ketiga peran lainnya netral/biasa-biasa saja. Hal ini menjelaskan fungsi SDM PT X masih banyak menjalankan peran fungsi SDM tradisional. Temuan ini sejalan dengan Ulrich (1997) yang mengemukakan bahwa pada kebanyakan perusahaan yang disurvei mengenai ke empat peran tersebut, skor lebih tinggi berada pada kuadran operasional atau *day to day*. Ramstad and Boudreau (2007) menyatakan bahwa profesional fungsi SDM masih sebagian besar berfokus pada *administrative* dan *service-related goals*, namun tidak pada keputusan-keputusan strategis.

Kualitas layanan fungsi SDM adalah sangat puas untuk peran sebagai *strategic partner*, *administrative expert*, dan *employee champion*, sedangkan untuk peran sebagai *change agent* kualitas layanannya menurut karyawan adalah puas. Temuan ini menunjukkan bahwa walaupun kinerja saat ini dan harapan berbeda, namun secara kualitas layanan, yaitu kesenjangan diantaranya tidak besar. Jadi Fungsi SDM PT X perlu memperbaiki kinerja agar sesuai dengan harapan, namun kualitas layanan yang sudah sangat puas kiranya dapat dipertahankan dan untuk peran sebagai *change agent* kiranya kualitas layanan dapat ditingkatkan ke sangat puas.

Berdasarkan analisis diagram Kartesius: tidak ada butir pernyataan yang termasuk dalam kuadran A, yang menyatakan kualitas fungsi SDM mendesak untuk segera diperbaiki dan merupakan prioritas pertama di keempat perannya. Butir pernyataan yang termasuk dalam kuadran B yang berarti kualitas layanannya telah baik dan harus dipertahankan untuk tiap perannya adalah:

Strat.partner: HRD membantu organisasi mencapai tujuan-tujuan bisnisnya.

Administrative Expert: HRD berpartisipasi dalam menyampaikan proses yang tengah mereka lakukan pada karyawan, efektivitas HRD diukur melalui kemampuannya untuk secara efisien melakukan proses kerjanya, dan kredibilitas HRD datang dari kemampuannya meningkatkan produktivitas.

Employee champion: efektivitas HRD diukur melalui kemampuannya untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadinya, HRD dipandang dapat membantu tercapainya kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan (*champion for employees*), dan HRD mengembangkan proses dan program untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan.

Change agent: HRD berpartisipasi secara aktif dalam pembaharuan organisasi, perubahan, atau transformasi, serta HRD bekerja untuk membentuk kembali perilaku untuk perubahan organisasi.

Butir-butir pernyataan yang termasuk dalam kuadran C yang berarti prioritas rendah dan tidak mendesak untuk diperbaiki untuk tiap perannya adalah:

Strat. Partner: HRD berpartisipasi dalam proses menentukan strategi bisnis.

Administrative Expert: HRD berpartisipasi secara aktif dalam merancang dan menyampaikan proses-proses dept. mereka dan HRD mengembangkan proses dan program untuk secara efisien melakukan proses transaksi dan dokumentasi.

Employee Champion: HRD menghabiskan waktunya dalam hal mendengarkan dan memberi respon terhadap karyawan dan HRD bekerja untuk menawarkan bantuan untuk menolong karyawan mencapai kebutuhan-kebutuhan pribadi dan keluarganya.

Change Agent: HRD dipandang sebagai agen perubahan (*change agent*).

Walaupun dalam analisis diagram Kartesius kuadran C berarti dalam persepsi karyawan prioritas rendah dan kualitas layanan tidak mendesak untuk diperbaiki, namun penulis berpendapat bahwa fungsi SDM PT X tetap harus memperhatikan dan memperbaiki kualitas layanan sebagaimana butir-butir pernyataan dalam kuadran C sehingga ke depan seharusnya faktor-faktor tersebut berada pada kuadran B, karena hakekat fungsi SDM sebagai mitra bisnis, seharusnya seluruh layanan fungsi SDM dalam ke 4 perannya memberikan hasil yang baik bagi para pelanggannya.

Dalam penelitian selanjutnya, analisis kualitas layanan fungsi SDM dapat pula dilakukan tidak hanya dari persepsi karyawan, namun dapat pula dari pihak para manajer lini sebagai internal *stakeholder* lainnya, serta dari pelanggan dan investor selaku eksternal *stakeholder*. Bagi organisasi, dalam hal ini fungsi SDM PT X, penelitian seperti ini dapat mereka lakukan guna selalu memantau sampai dimana kualitas layanan yang mereka berikan serta melakukan *benchmarking* dengan perusahaan sejenis sebagai bahan evaluasi.

Daftar Pustaka

- Boudreau, John W., and Ramstad, Peter M., (2007), *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, Ralph., (2006), *Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality*, New York: AMACOM.
- Cooper, Donald R., dan Schindler, Pamela S., (2011), *Business Research Method*, 11th ed, Boston: McGraw Hill, Inc.
- Evans, Christina., (2003), *Managing for Knowledge HR's Strategic Role*, Burlington: Butterworth Heinemann.
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Customer>, 1 Maret 2012.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Service_quality, 2 Maret 2012.
- <http://hero-bussiness.blogspot.com/2009/12/definition-of-service-quality.html>, 2 Maret 2012.
- [http://wiki.answers.com/Q/What is the meaning of the concept Next process is the customer](http://wiki.answers.com/Q/What_is_the_meaning_of_the_concept_Next_process_is_the_customer), 1 Maret 2012.
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H., (2003), *Human Resource Management*, 10th ed, Ohio: Thomson South-Western.
- Rangkuti, Freddy., (2002), *Measuring Customer Satisfaction: Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan plus Analisis Kasus PLN-JP*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sandroto, Christine Winstinindah., (2008), *Pengembangan Scorecard Fungsi Sumber Daya Manusia di PT X Dalam Rangka Mendukung Pencapaian Fungsi Sumber Daya Manusia Sebagai Mitra Strategis Bagi Perusahaan*, Jakarta: Karya Akhir Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- Sekaran, Uma., (2010), *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*, 5th ed, New Jersey: John Wiley & Sons., Inc.
- Snell, Scott., dan Bohlander, George., (2010), *Principles of Human Resource Management*, China: South-Western Cengage Learning.
- Supranto, J., (2006), *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ulrich, Dave., (1997), *Human Resource Champion*, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ulrich, Dave. dan Brockbank, Wayne., (2005), *The HR Value Proposition*, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ulrich, Dave., Allen, Justin., Brockbank, Wayne., Younger, Jon., and Nyman, Mark., (2009), *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, New York: McGraw Hill.
- Yin, Robert K., (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed, California: Sage Publications.
- Zeithaml, Valarie A., Parasuraman A., dan Berry, Leonard L., (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: The Free Press.