

**ANALISIS PENGARUH
PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
TERHADAP KINERJA PELAYANAN
PADA AREA PELAYANAN PELANGGAN
PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI
JAWA TENGAH DAN YOGYAKARTA**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:
Sumarsono
NIM.C4A001101**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

ANALISIS PENGARUH PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PELAYANAN PADA AREA PELAYANAN PELANGGAN PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TENGAH DAN YOGYAKARTA

yang disusun oleh Sumarsono, NIM C4A001101
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 4 Maret 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



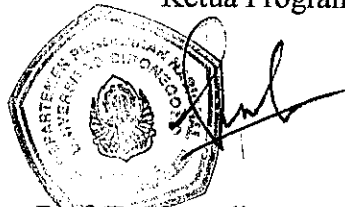
Prof. Drs. Soehardjo

Pembimbing Anggota

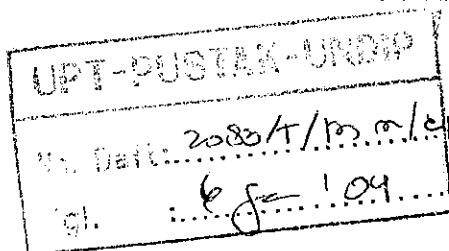


Dra. Niken Rahayu, MS

Semarang, 15 Maret 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo





SERTIFIKASI

Saya, *Sumarsono* yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa Tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya, yang belum pernah di sampaikan untuk mendapatkan gelar pada Studi Program Magister Manajemen atau program lainnya. Karya tulis ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, Maret 2003

Sumarsono

Motto

Mulailah perubahan itu dari diri sendiri, dari hal yang kecil dan tanpa menunda waktunya

**Tesis ini buat :
Ayah bundaku tercinta
Istri dan anak-anaku si buah hati yang tersayang
Kakak, adik , kerabat serta sahabat yang terkasih dan setia**

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul : Analisis Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pelayanan pada Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Yogyakarta

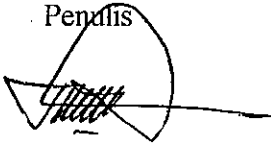
Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat tugas akhir yang harus dipenuhi guna memperoleh derajat Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, Jawa Tengah. Dalam penyusunan tesis ini hingga selesai, penulis telah banyak mendapat bantuan, dalam bentuk bimbingan, keterangan, dorongan moral maupun materil. Maka dengan ketulusan hati saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Soehardjo, selaku pembimbing utama yang dengan sabar dan arif telah membimbing penulis sehingga selesainya tesis ini.
2. Ibu Dra. Niken Rahayu, MS, selaku pembimbing yang dengan sabar dan bijak telah membimbing penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta jajarannya yang telah memberikan pelayanan kepada penulis selama menjadi peserta didik.
4. General Manager PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Yogyakarta yang telah memberi izin kepada penulis dalam melaksanakan penelitian

5. Para Manajer Area Pelayanan Pelanggan dan teman-teman di Sub Bidang Pengembangan SDM pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Yogyakarta yang telah memberikan bantuan dan dorongan semangat dalam mengikuti program ini dan melaksanakan penelitian .
6. Istri tercinta Iis Sumiati dan anak-anakku Adit, Vita dan Nugi serta anggota keluarga yang lain yang dengan setia dan sabar memberikan dorongan semangat dan do'a dalam penyelesaian studi ini.
7. Pak. Onsardi, Pursito, Bey Arifin selaku teman diskusi, dan rekan-rekan seangkatan lainnya yang telah memberikan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan studi dan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, kritik dan saran dari pembaca sangat penulis hargai, untuk perbaikan penulisan yang akan datang. Mudah-mudahan tesis ini ada manfaatnya bagi kita bersama. Amin.

Semarang, Januari 2003

Penulis

Sumarsono

Abstrak

Penelitian ini didasari pentingnya Kinerja Pelayanan dalam suatu organisasi. Kinerja Pelayanan dipengaruhi oleh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Mitra Strategis, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan dan Agen Perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pelayanan.

Obyek penelitian ini adalah Supervisor dan Karyawan pada Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Yogyakarta, dengan metode penarikan sampel Proporsional Random Sampling. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 636 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Dengan menggunakan teknik analisis data regresi berganda, hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (Mitra Strategis, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan dan Agen Perubahan) berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan pada Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Yogyakarta. Dan secara korporat peran sebagai Pakar Administrasi merupakan peran yang mempunyai tingkat signifikansi paling tinggi.

Kata Kunci : Peran MSDM sebagai Mitra Strategis, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan dan Agen Perubahan serta Kinerja Pelayanan.

Abstract

The research is conducted based on the importance of the service performance. The service performance is influenced by the role of human resources management as strategic partner, administration expert, employee champion and change agent. This research is intended to analyze the role human resources management at the Customer Service Area.

Obyects of this research are supervisors and employees of the Customer Service Area of PT. PLN (Persero) Distribution of Central Java and Yogyakarta by using the method of proportional random sampling. The number of respondents are 636 people by using questionnaire for data collection.

The double regression data analysis technique was used in this research with the conclusion that the role of human resources management (strategic partner, administration expert, employee champion and change agent) to service performance at the Customer Service Area of PT. PLN (Persero) Distribution of Central Java and Yogyakarta. And corporately role as administration expert represent role having level of significant highest.

Key word : Role of human resources management as strategic partner, administration expert, employee champion and change agent and service performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Halaman Sertifikasi.....	iii
Halaman Motto	iv
Kata Pengantar.....	v
Abstrak.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Rumus	xvi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Kegunaan Penelitian.....	12
BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS.....	14
2.1. Telaah Pustaka	14
2.1.1. Kinerja Pelayanan	15
2.1.2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.1.3. Perubahan Peram Manajemen Sumber Daya Manusia	17

2.1.4. Peran Ganda Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
2.1.4.1. Peran sebagai Mitra Strategik.....	26
2.1.4.2. Peran sebagai Pakar Administrasi.....	27
2.1.4.3. Peran sebagai Pakar Karyawan.....	29
2.1.4.4. Peran Sebagai Agen Perubahan.....	30
2.2. Penelitian Terdahulu.....	32
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	36
2.4. Hipotesis.....	36
2.5. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel.....	37
2.5.1. Kinerja Pelayanan.....	37
2.5.2. Mitra Strategik.....	38
2.5.3. Pakar Administrasi.....	38
2.5.4. Pakar Karyawan.....	38
2.5.5. Agen Perubahan.....	38
BAB III. METODE PENELITIAN.....	39
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	39
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian.....	40
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	42
3.4. Teknik Analisis Data.....	43
3.4.1. Uji Validitas.....	43
3.4.2. Uji Reliabilitas.....	44

3.4.3. Uji Asumsi Klasik.....	44
3.4.4. Analisis Deskriptif.....	46
3.4.5. Analisis Regresi	46
3.4.6. Uji Hipotesis... ..	47
BAB IV. ANALISIS DATA.....	48
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	48
4.2. Analisis Data	50
4.2.1. Uji Reliabelitas	50
4.2.2. Uji Validitas	51
4.2.3. Uji Asumsi Klasik	53
4.2.3. 1. Uji Multikolinieritas	53
4.2.3. 2. Uji Heteroskedastisitas	54
4.2.3. 3. Uji Normalitas.....	55
4.2.4. Analisis Deskriptif Data Penelitian	56
4.2.4. 1. Analisis Deskriptif Data Penelitian Peran Manajemen SDM sebagai Mitra Strategik	57
4.2.4. 2. Analisis Deskriptif Data Penelitian Peran Manajemen SDM sebagai Pakar Administrasi.....	58
4.2.4.3. Analisis Deskriptif Data Penelitian Peran Manajemen SDM sebagai Pakar Karyawan	59
4.2.4.4. Analisis Deskriptif Data Penelitian Peran Manajemen SDM sebagai Agen Perubahan	60
4.2.4.5. Analisis Deskriptif Data Penelitian Kinerja Pelayanan	61

4.2.5. Analisis Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pelayanan Pada Setiap Area Pelayanan Pelanggan.....	62
4.2.6. Uji Hipotesis.....	65
4.2.6. 1. Hipotesis 1.....	65
4.2.6. 2. Hipotesis 2.....	67
4.2.6. 3. Hipotesis 3.....	69
4.2.6. 4. Hipotesis 4.....	71
4.2.6. 5. Hipotesis 5.....	73
BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	77
5.1. Kesimpulan	77
5.1.1. Kesimpulan Hipotesis	77
5.1.2. Kesimpulan Penelitian	79
5.2. Implikasi Kebijakan	80
5.2.1. Implikasi Akademis	80
5.2.2. Implikasi Bagi Para Praktisi Manajemen.....	81
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	82
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	83
Daftar Pustaka	85
Kuesioner Penelitian.....	88
Lampiran-lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel :

1.1. Perbandingan Target dan Realisasi Kinerja AP tahun 2001	7
2.1. Definisi Peran Sumber Daya.....	25
2.2. Ringkasan Penelitian Terdahulu	35
3.1. Populasi dan Sampel Penelitian	32
4.1. Rekapitulasi Cronbach Alpha Uji Reliabilitas	51
4.2. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	53
4.3. Diskripsi data variabel penelitian Peran Manajemen SDM sebagai Mitra Strategik (X1).....	57
4.4. Diskripsi data variabel penelitian Peran Manajemen SDM sebagai Pakar Administrasi (X2)	58
4.5. Diskripsi data variabel penelitian Peran Manajemen SDM sebagai Pakar Karyawan (X3).....	59
4.6. Diskripsi Data Variabel Penelitian Peran Manajemen SDM sebagai Agen Perubahan (X4).....	60
4.7. Diskripsi data variabel penelitian Kinerja Pelayanan (Y).....	61
4.8. Koefisien Variabel dari masing-masing Variabel Bebas	62
4.9. Koefisien Determinasi Adjusted (R^2).....	64
4.10. Uji Hipotesis Pengaruh Peran Manajemen SDM Sebagai Mitra Strategik terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan	66
4.11. Uji Hipotesis Pengaruh Peran Manajemen SDM Sebagai Pakar Administrasi terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan	68

4.12.	Uji Hipotesis Pengaruh Peran Manajemen SDM Sebagai Pakar Karyawan terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.....	70
4.13.	Uji Hipotesis Pengaruh Peran Manajemen SDM Sebagai Agen Perubahan terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.....	72
4.14.	Uji Hipotesis Pengaruh Peran Manajemen SDM (Sebagai Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan, dan Agen Perubahan) terhadap Kinerja Pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.....	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar :	Halaman
2.1. Peran Ganda Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis : Model Peran Manajemen SDM dan Kinerja Pelayanan	36

DAFTAR RUMUS

Rumus :	Halaman
1. Persamaan Regresi	46
2. Uji t.....	47

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengaruh dari berubahnya kondisi bisnis, berubahnya struktur organisasional dan berubahnya kepemimpinan telah memaksa departemen sumber daya manusia untuk memperluas perspektif mereka atas peran dan fungsi mereka hanya dalam waktu yang sangat singkat. Ketika perusahaan bergerak dari hanya mementingkan obsesinya lalu menjadi fokus pada konsumen, misi dan peran organisasi, maka mereka telah dipaksa untuk membuat perubahan atas struktur organisasional mereka. Secara tradisional, sebuah departemen sumber daya manusia diorganisasikan sebagai departemen staf yang melayani jalur operasi. Perubahan dalam ekspektasi kepemimpinan memandatkan sebuah peran baru bagi profesional sumber daya manusia, dan apabila para profesional sumber daya manusia tidak berubah, maka mereka akan menggenggam banyak bom kritik (Johnston. J, 1996).

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis (Wayne, 1991; Schuller and Jackson, 1996 dalam Ignatius R.S, 2002) yang akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Artinya suatu

organisasi harus mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi.

Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi organisasi akan didukung lebih banyak oleh fungsi manajerial yang ada (Datton & Jackson, 1987 dalam Ignatius R.S, 2002) dan salah satu bidang fungsional strategi yang menjadi perhatian adalah manajemen sumber daya manusia.

Seperti dikutip oleh Veronica (1999) bahwa sebuah pendekatan strategis terhadap manajemen sumber daya manusia harus mencakup pembuatan dan pelaksanaan satu rangkaian kebijakan dan tindakan yang konsisten yang akan menentukan bahwa sumber daya manusia sebuah perusahaan meliputi, pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan kolektif pekerja, turut menyumbang terhadap pencapaian kinerja perusahaan (Balrd & Meshoulam, 1988; Jackson & Schuler, 1995).

Sedangkan menurut (Arthur, 1994; Cuttcher & Gershenfield, 1991; Huselid, 1995; Huselid & Becker, 1996; Macpuffie, 1995) hal mendasar dari perspektif strategis manajemen sumber daya manusia adalah asumsi bahwa keberhasilan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh tindakan manajemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Sejumlah tulisan tentang strategi manajemen sumber daya manusia menekankan signifikansi manajemen sumber daya manusia dan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif (Barney, 1991; Pfeffer, 1994; Snell, Youndt, & Wright, 1996; Lawler, 1991). Bersama-sama, mereka menunjukkan bahwa

penekanan yang lebih besar seharusnya diberikan pada pengembangan modal sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan semakin banyak manajemen percaya bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan andil bagi keberhasilan perusahaan, semakin terintegrasi perannya dalam proses perencanaan strategik perusahaan (Butler, Ferros & Napier, 1991). Menurut Lewin dan Yang (1992), nilai manajemen sumber daya manusia juga memiliki dampak pada bermacam kebijakan manajemen sumber daya manusia.

Berpijak pada kenyataan itu, maka misi organisasi perusahaan selain berorientasi pada pelayanan yang efektif juga menata manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kualitas, kemampuan, dan kesejahteraan manusianya. Namun demikian peningkatan peran dan kualitas sumber daya manusia belum menjamin peningkatan kinerja perusahaan, selama praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia/hubungan industrial perusahaan belum dapat memberikan keadilan dan kesejahteraan pekerja (Fuad Mas'ud, 1997).

Schuler (1990) dalam satu tulisan ilmiahnya, mencoba menjawab keraguan terhadap fungsi manajemen sumber daya manusia dengan mengajukan pendapat bahwa manajemen sumber daya manusia perlu melakukan transformasi dari sebuah fungsi sosial yang terfokus pada kegiatan administrasi kepegawaian semata, menuju kearah sebuah team kerjasama antara manajer sumber daya manusia dengan manajer-manajer lini yang lain, khususnya dalam menangani isu bisnis yang berkaitan dengan peran sumber daya manusia.

Perubahan paradigma bisnis menuntut adanya perubahan dalam pengelolaan kegiatan perusahaan. Salah satu dimensi kegiatan perusahaan yang memerlukan pendekatan baru dalam pengelolaannya adalah manajemen sumber daya manusia. Pandangan lama tentang manajemen sumber daya manusia harus ditinggalkan dan diganti dengan pandangan baru. Pandangan lama melihat sumber daya manusia bukan dalam kedudukan yang vital, sedangkan pandangan baru melihat sumber daya manusia sebagai sesuatu aspek vital dalam perusahaan (Djamaludin Ancok, 2002).

Ulrich (1996) memberikan suatu konsep persamaan peran manajemen sumber daya manusia sebagai *business partner* tidak hanya sebagai pengelola administrative saja, tetapi juga sebagai mitra strategis (*strategic partner*), sebagai pakar administrasi (*Administrative Expert*), pakar karyawan (*employee champion*) dan sebagai agen perubahan (*change agent*).

Dan apabila agenda yang akan datang dalam hal penciptaan nilai (*creating value*) datangnya dari sumber daya manusia, maka peran terbaru dari manajemen sumber daya manusia perlu didefinisikan lebih lanjut. Menurut Ulrich (1996) beberapa tahun belakangan ini peran manajemen sumber daya manusia telah mengalami pergeseran, yang sering digambarkan dalam terminologi transisi, sebagai berikut ;

- ◆ Operasi ke strategis
- ◆ Kualitatif ke kuantitatif
- ◆ Pengawasan ke kemitraan

- ◆ Jangka pendek ke jangka panjang
- ◆ Administratif ke konsultatif
- ◆ Berorientasi fungsional ke berorientasi bisnis
- ◆ Terfokus secara internal ke konsumen dan secara eksternal
- ◆ Reaktif ke proaktif
- ◆ Terfokus aktivitas ke terfokus solusi

Seharusnya pakar manajemen sumber daya manusia dapat memainkan peran sebagai peran operasional maupun peran strategis, mereka bertindak sebagai penetap kebijakan sekaligus mitra dan dapat bertanggungjawab terhadap tujuan yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif dari sasaran jangka pendek ataupun jangka panjang perusahaan.

Apabila semua faktor potensial baik eksternal maupun internal seperti diuraikan diatas telah di *manage* dengan baik, maka manajemen sumber daya manusia akan menjadi instrumen strategis untuk *men-support* tercapainya kinerja perusahaan yang ditetapkan. Dalam perspektif ini, kebijakan dan praktek manajemen sumber daya manusia merupakan aktifitas semua unit fungsional organisasi, bukan hanya fungsi bidang sumber daya manusia saja. Didalam pendekatan strategi manajemen sumber daya manusia, setiap manajer adalah manajer sumber daya manusia (Anthony *et al*, 1996). Keterkaitan dan kebersamaan dengan fungsi lain dalam organisasi tersebut menggeser keberadaan dan *domain* bidang sumber daya manusia menjadi *multifunctional* dan *interfunctional*.

Sementara itu sejak digulirkannya kebijakan restrukturisasi sektor ketenagalistrikan oleh pemerintah, berbagai langkah strategis telah dilakukan manajemen PT. PLN (Persero) untuk menindak lanjuti program-program tersebut kedalam langkah-langkah konkrit dalam menghadapi tantangan perubahan dan gelombang krisis yang sedang menerpa bisnis sektor ketenagalistrikan sebagai dampak pengaruh perubahan lingkungan dan pasar global.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D. I. Yogyakarta sebagai salah satu Unit Bisnis Distribusi (UBD) yang mendapat tugas untuk menangani masalah pelayanan kelistrikan di propinsi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta tidak terlepas dari adanya tantangan-tantangan yang harus dihadapi. Tantangan tersebut tidak hanya berasal dari dalam perusahaan seperti tantangan yang terkait dengan sumber daya manusia, keterbatasan sumber dana, menurunnya produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan, tetapi juga adanya tantangan yang berasal dari luar perusahaan, misalnya semakin tingginya tuntutan pelayanan dari pelanggan, intervensi dan tekanan dari pemerintah, perkembangan teknologi yang sangat pesat dan kecenderungan meningkatnya pelanggaran dalam penggunaan tenaga listrik secara ilegal.

Sedangkan untuk menangani pelayanan ketenagalistrikan di wilayah kerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta, khususnya dalam hal pelayanan distribusi tenaga listrik kepada pelanggan dan masyarakat, dilaksanakan oleh beberapa Area Pelayanan Pelanggan (AP) yang terdiri dari : AP Semarang, AP

Surakarta, AP Yogyakarta, AP Tegal, AP Purwokerto, AP Magelang, AP Kudus, AP Cilacap, AP Klaten, AP Salatiga dan AP Pekalongan.

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja yang dilakukan bahwa tingkat pencapaian kinerja AP pada tahun 2001 dari masing-masing area pelayanan pelanggan, masih belum sesuai dengan target yang ditetapkan. Data hasil kinerja pada masing-masing area pelayanan pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1

Perbandingan Target dan Realisasi Kinerja AP tahun 2001

No.	Area Pelayanan	Target Kinerja AP Tahun 2001 (%)	Realisasi Kinerja AP Tahun 2001 (%)		
			Keuangan	Pelayanan	Total
1	AP Semarang	100	45,64	49,41	95,05
2	AP Surakarta	100	37,00	47,13	84,13
3	AP Yogyakarta	100	35,53	49,64	85,17
4	AP Tegal	100	46,39	38,41	84,80
5	AP Purwokerto	100	47,00	50,54	97,54
6	AP Magelang	100	42,67	49,50	92,17
7	AP Kudus	100	47,00	44,44	91,44
8	AP Cilacap	100	45,78	44,00	89,78
9	AP Klaten	100	43,22	46,29	89,51
10	AP Salatiga	100	43,10	46,50	89,60
11	AP Pekalongan	100	42,89	39,60	82,49

Sumber : PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & D.I. Yogyakarta.

Kinerja Area Pelayanan Pelanggan diukur pada kinerja keuangan dan kinerja pelayanan (operasional). Indikator kinerja keuangan meliputi antara lain : Pendapatan Operasi, Ratio Operasi, Rentabilitas, umur piutang, dll. Sedangkan dari sisi kinerja pelayanan antara lain diukur dari : tingkat mutu dan keandalan pelayanan, susut jaringan (losses), dan produktivitas karyawan.

Dari hasil pencapaian kinerja sebagaimana yang ditunjukkan oleh masing-masing AP (sesuai tabel 1.1) dapat di duga hal tersebut disebabkan oleh beberapa kendala yang antara lain menyangkut masalah : turunnya tingkat komitmen atau loyalitas karyawan terhadap perusahaan (masih muncul kesan lamban dalam memberikan pelayanan), kecenderungan berkurangnya niat baik dan opini publik (nilai tunggakan rekening dan tingkat pencurian tenaga listrik yang cukup tinggi), kualitas produk (tingkat mutu dan keandalan pelayanan yang belum sesuai harapan), dan produktivitas karyawan (belum tercapainya target kinerja perusahaan).

Salah satu hal yang sering menjadi isu sentral penyebab tidak tercapainya kinerja pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan adalah strategi di bidang manajemen sumber daya manusia. Berkaitan dengan hal tersebut maka beberapa upaya perlu dilakukan secara sungguh-sungguh, di antaranya melalui reposisi peran manajemen sumber daya manusia agar tidak terkesan hanya berperan sebagai unit pelaksana administrasi karyawan saja, namun harus berperan sebagai *business partner* perusahaan.

Beberapa peran baru tersebut dapat dikategorikan sebagai peran strategis sumber daya manusia karena terkait langsung secara aktif dengan kegiatan bisnis

perusahaan. (Schuller & Hauber, 1993). Ulrich (1991; 1997 dan 1998) dalam (Ignatius R.S, 2002) melihat kategorisasi peran strategis sumber daya manusia meliputi hal sebagai berikut :

- Menjadi partner manajer dalam pelaksanaan strategi , artinya manajer sumber daya manusia mampu untuk melakukan audit organisasional, menemukan metode pengembangan yang tepat dan melakukan prioritas dalam penentuan skala serta pelaksanaan tindakan.
- Menjadi eksekutif administrasi yang ahli, artinya manajer sumber daya manusia tentunya bukan hanya terampil dalam pekerjaan administrasi belaka, tetapi juga terampil dalam pekerjaan manajerial yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat dan benar.
- Menjadi eksekutif yang profesional, artinya mampu menjadi panutan bagi karyawan lain dalam bekerja dan fasilitator serta motivator jika karyawan lain mengalami kesulitan.
- Menjadi agen perubahan, artinya menjadi innovator dalam arti memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di sekitarnya (Corner & Ulrich, 1996 dalam Ignatius R.R, 2002).

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini dilaksanakan untuk menilai pengaruh peran manajemen sumber daya manusia pada area pelayanan pelanggan, seperti : peran sebagai mitra strategis, peran sebagai pakar administrasi, peran sebagai pakar karyawan dan peran sebagai agen perubahan, serta dampaknya pada kinerja pelayanan. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai mitra strategis (*strategic partner*) terhadap kinerja pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan ?
2. Bagaimana pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai pakar administrasi (*administrative expert*) terhadap kinerja pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan ?
3. Bagaimana pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai pakar karyawan (*employee champion*) terhadap kinerja pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan ?
4. Bagaimana pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai agen perubahan (*change agent*) terhadap kinerja pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan ?
5. Bagaimana pengaruh secara bersama-sama peran manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran manajemen sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta, dengan menilai permasalahan yang ada, baik dari sisi implementasi maupun fungsi yang diperankan oleh manajemen sumber daya manusia itu sendiri.

Untuk menjawab rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai mitra strategis (*strategic partner*) terhadap kinerja pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.
2. Untuk menganalisis pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai pakar administrasi (*administrative expert*) terhadap kinerja pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.
3. Untuk menganalisis pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai pakar karyawan (*employee champion*) terhadap kinerja pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.
4. Untuk menganalisis pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai agen perubahan (*change agent*) terhadap kinerja pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan. secara bersama-sama
5. Untuk menganalisis pengaruh secara bersama-sama peran manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi manajemen perusahaan, khususnya para Manajer Area Pelayanan Pelanggan dalam menerapkan strategi multi peran (*multiple role*) manajemen sumber daya manusia pada unitnya, dan kaitannya dengan pencapaian kinerja pelayanan.

Ada beberapa aktivitas yang terkait dengan multi peran Manajemen Sumber Daya Manusia yang sudah pernah di aplikasikan di beberapa perusahaan, seperti :

- Peran sebagai Manajemen SDM Strategik
 - Merancang strategi SDM sesuai dengan tujuan bisnis
 - Kolsultasi dalam pengembangan visi, misi dan nilai
 - Konsultasi dalam Perencanaan bisnis organisasi
 - Anggota tim manajemen yang memberi andil bagi keputusan bisnis
 - Partisipasi dalam task forces bisnis
- Peran dalam Pemberian Layanan SDM
 - Tinjauan upah
 - Pemberian program tunjangan
 - Menciptakan *carrier planing* yang jelas dan terbuka
 - Pengenalam program baru dan sistim informasi kepegawaian
 - Pemberian pelatihan yang efektif

- Peran dalam Meningkatkan Komitmen Karyawan
 - Memberikan pemahaman tentang budaya perusahaan
 - Menciptakan keseimbangan kerja
 - Menciptakan lingkungan yang inklusif
 - Melakukan komunikasi dengan karyawan
 - Melaksanakan investigasi masalah secara terbuka dan evaluasi kinerja

- Peran sebagai Manajemen Perubahan
 - Memfasilitasi proses perubahan
 - Konsultasi untuk peningkatan efektivitas dan desain organisasi
 - Melaksanakan *re-engineering business process*
 - Melaksanakan analisa kompetensi
 - Mengembangkan manajemen dan tim berjangkauan luas

Serta bagi pihak-pihak yang ingin melihat dan menerapkan konsep multi peran manajemen sumber daya manusia pada perusahaan atau organisasi yang dipimpinnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1. Telaah Pustaka

Penelitian dalam bidang pengembangan peran manajemen sumber daya manusia hampir secara eksklusif telah dilaksanakan di dunia barat. Para peneliti telah mengeksplorasi dampak strategi bisnis organisasional pada strategi manajemen sumber daya manusia (Arthur, 1992), dampak strategi manajemen sumber daya manusia pada kinerja perusahaan (Arthur, 1994, Huselid, 1995; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Lawler, Andersen & Buckler, 1995). Para peneliti terdahulu secara khusus menitikberatkan pada bagaimana perubahan-perubahan dalam praktek manajemen sumber daya manusia mempengaruhi kinerja perusahaan, sedangkan para peneliti berikutnya mulai mempertanyakan bagaimana karakteristik organisasional membentuk prioritas dan praktek manajemen sumber daya manusia (Jackson, S.E, & Schuler, R.S, 1995).

Penelitian-penelitian teoritis lain membenarkan pandangan Huselid, bahwa strategi-strategi manajemen sumber daya manusia partisipasi tinggi dapat meningkatkan, memperkuat dan mempertahankan kompetensi dan komitmen pegawai, aspek yang penting bagi keunggulan kompetitif dalam menghadapi situasi bisnis masa kini (Lado & Wilson, 1994; Ulrich, 1998; Ulrich & Lake, 1990 dalam Bae J & John, 2000).

Disamping itu strategi manajemen sumber daya manusia partisipasi tinggi memberikan kompleksitas sosial dan ambiguitas kausal yang lebih tinggi, yang akan menumbuhkan keunggulan kompetitif melalui pembentukan batasan-batasan tiruan (Lado & Wilson, 1994; Snel dkk, 1996 dalam Bae J & John, 2000). Strategi-strategi manajemen sumber daya manusia partisipasi tinggi menempatkan perusahaan pada posisi untuk menciptakan pengetahuan dan peluang-peluang, yang membuat perusahaan menjadi lebih dinamis, fleksibel, tangkas, sehingga perusahaan dapat beradaptasi lebih baik terhadap perubahan lingkungan yang tidak menentu (Nonaka, 1998; Teece, Pisano & Shuen, 1997 dalam Bae J & John, 2000)

2.1.1. Kinerja Pelayanan

Kinerja pelayanan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan yang dilihat dari sisi kinerja manajemen sumber daya manusia saja (dengan mengabaikan kinerja keuangan) yang meliputi : kemampuan dalam hal memberikan rasa puas kepada karyawan, kemampuan dalam menumbuhkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (seperti kualitas kecepatan pelayanan kepada konsumen), kemampuan untuk menjaga tingkat keandalan dan kontinuitas dalam penuplaian tenaga listrik (imej publik), kemampuan untuk menyediakan tenaga listrik dengan mutu memenuhi persyaratan standar (kualitas produk), dan kemampuan dalam hal meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Salah satu permasalahan utama dalam penilaian hubungan sebab akibat dari sistem manajemen sumber daya manusia dan kinerja perusahaan, adalah masalah

kesinambungan antara dua variabel (Huselid, 1995). Selalu dikatakan bahwa perusahaan yang berkinerja baik cenderung memiliki praktek manajemen sumber daya manusia yang lebih baik.

Untuk mengukur kinerja perusahaan dapat dilihat dari dua sisi yaitu sisi finansial dan sisi kinerja sumber daya manusia (Tai Wai, Chin Huat & Chau Fuat, 2000). Penelitian ini mengukur kinerja perusahaan dengan melihat pada sisi kinerja sumber daya manusia saja, karena perusahaan biasanya enggan untuk mengungkapkan kinerja finansial mereka (Tai Wai, Chin Huat & Chau Fuat, 2000). Dimensi pengukuran kinerja perusahaan menurut Khandwalla, (1977) dalam Tai Wai, Chin Huat & Chau Fuat, (2000), yaitu : (1) kepuasan kerja karyawan, (2) komitmen atau loyalitas karyawan terhadap perusahaan, (3) niat baik dan citra publik, (4) kualitas produk, (5) produktivitas karyawan.

Dimensi pengukuran ini juga didukung oleh Wright dan McMahan (1992) yang menjelaskan bahwa kinerja perusahaan dapat dilihat dari kinerja manajemen sumber daya manusia seperti : sikap karyawan dan produktivitas kerja perusahaan.

2.1.2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Husein Umar, 2000). Batasan yang lebih rinci dan operasional dikemukakan oleh (Flippo, dalam

Soekidjo N, 1989) yaitu, manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan bila dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lain, karena yang di *manage* adalah manusia, sehingga keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia ini akan mempunyai dampak yang sangat luas. Manajemen sumber daya manusia adalah merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberikan kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif.

Adapun tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

2.1.3. Perubahan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam banyak praktek bisnis isu-isu sumber daya manusia masih cenderung diabaikan. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) biasanya dibahas dalam konteks perencanaan strategic yang menekankan pada analisis industri dan

persaingan, kebutuhan pelanggan, atribut produk/jasa, dan kapabilitas manufacturing, dengan meletakkan isu-isu sumber daya manusia hanya di latar belakang saja. Bahkan Porter (1985), dalam pendekatan *value chain* yang sangat terkenal, memperlakukan manajemen sumber daya manusia hanya sebagai suatu kegiatan pendukung. Pertanyaan yang muncul : Apakah mungkin manajemen sumber daya manusia memainkan peran atau fungsi yang penting ? atau Apakah system manajemen sumber daya manusia dapat dipertimbangkan sebagai kegiatan penambah nilai yang utama ? . Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut tergantung pada seberapa besar manajemen sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Bila system manajemen sumber daya manusia bisa menciptakan keunggulan kompetitif nyata, maka manajemen sumber daya manusia harus diintegrasikan secara penuh dalam tahap-tahap baik formulasi maupun implementasi proses manajemen strategic.

Semakin disadari bahwa keunggulan kompetitif yang sulit *dicopy* dan *sustainable* adalah melalui kegiatan-kegiatan dan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia perusahaan. Pengembangan keunggulan kompetitif melalui praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pemahaman *strategic targets* dan *strategic thrusts* (Schuler & Macmillan, 1984) dalam T. Hani Handoko (2002).

Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak perubahan pada strategi bisnis. Sebagaimana telah diketahui perubahan strategi bisnis akan semakin mengarahkan manajer untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi bidang sumber

daya manusia akan dibawa. Dalam pengertian bahwa sumber daya manusia merupakan bagian tidak terpisahkan dari organisasi (Golden & Ranunanjam, 1985). Karena perubahan ini menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai, maka perlu dilakukan pengembangan kualitas pelaksanaan sumber daya manusia melalui kegiatan investasi sumber daya manusia. Perlu diketahui bahwa dengan adanya investasi sumber daya manusia maka pola strategi manajemen sumber daya manusia akan berubah dan menuntut perubahan tipe kompetensi pada tugas yang berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran manajemen sumber daya manusia (Schuller & jacson, 1996). Terkait dengan perubahan peran sumber daya manusia maka perlu dilihat peran manajemen sumber daya manusia pada paradigma tradisional. Pada paradigma tradisional organisasi hanya menganggap sumber daya manusia hanya sebagai pelengkap saja, sehingga peran utama dari manajemen sumber daya manusia tidak lain hanya untuk mengurus administrasi kepegawaian belaka (Cascio, 1995).

Dalam hal ini (Cascio, 1995) menggarisbawahi beberapa peran manajemen sumber daya manusia yang dilakukan pada paradigma lama seperti : (1) *Attraction*, yang meliputi : identifikasi persyaratan pekerjaan, menentukan jumlah orang dan kombinasi ketrampilan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan serta menyediakan kesempatan yang sama bagi setiap kandidat terpilih. (2) *Selection*, yang meliputi : memilih orang terbaik bagi pekerjaan yang bersangkutan. (3) *Retention*, yang meliputi : memberikan *reward* bagi orang yang bekerja efektif dan mempertahankan keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja. (4) *Development*, yang meliputi ;

meningkatkan dan menyiapkan kompetensi karyawan melalui peningkatan *Knowledge, skill* dan *abilities* dan pendekatan spesialis fungsi perusahaan. (5) *Assessment*, yang meliputi : pengamatan dan penilaian perilaku dan sikap yang relevan dengan pekerjaan dan kinerja sumber daya manusia. (6) *Adjustment*, yang meliputi ; pemeliharaan pemenuhan kebutuhan yang terkait dengan kebijakan sumber daya manusia perusahaan. Pemahaman peran manajemen sumber daya manusia secara tradisional (Cascio, 1995) akan berakibat pada dipakainya struktur organisasi sentralistik, dimana keterlibatan dari manajer lini sangat terbatas dan kemudian tipe perencanaan dari atas ke bawah (*top-down*) yang memiliki kelemahan karena tidak ada komunikasi dua arah dan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan bisnis sangat terbatas (Blackburn & Rossen, 1993) dalam (Ignatius R.S, 2002).

Sementara itu Schuller (1990) dalam (Ignatius R.S, 2002) melihat berbagai macam peran baru manajemen sumber daya manusia sebagai hasil proses *repositioning* seperti : (1) *Business person* meliputi : praktisi sumber daya manusia, partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi sumber daya manusia dan fungsi lain. (2) *Shaper of change* seperti : partisipasi tim atas perubahan, melakukan penelitian, dan partisipasi aktif pembentukan misi dan tujuan perusahaan. (3) *Consultant to organizer or partner to line* seperti : aktif dalam konsorsium penyiapan proposal dan partisipasi dalam system komputerisasi. (4) *Strategy formulator and implementor* seperti : mengerti strategi bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua divisi organisasi dan aplikasi praktek manajemen sumber daya manusia dari berbagai lini strategis. (5) *Talent manager*

seperti : komunikasi dengan semua manajer lini secara terus-menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja dan *computer intillegent*. (6) *Asset manager and cost controller* seperti ; kursus akuntansi dan keuangan, baca artikel jurnal dan prosedur akuntansi perusahaan .

2.1.4. Peran Ganda Manajemen Sumber Daya Manusia

Seperti yang sudah dikemukakan oleh Ulrich (1996) bahwa agenda yang akan datang (*next agenda*) dalam hal penciptaan nilai (*creating value*) datangnya dari sumber daya manusia, maka peran terbaru dari manajemen sumber daya manusia perlu didefinisikan lebih lanjut. Randall & Susan (1996) menyatakan bahwa perusahaan yang efektif dalam lingkungan persaingan yang sangat tinggi sekarang ini akan mendorong departemen sumber daya manusia mereka untuk memainkan banyak peran. Ulrich lebih jauh melihat peran ganda dalam suatu kerangka kerja (*frame work*) seperti terlihat dalam gambar 1, yang terdiri dari empat peran kunci yang mesti dipenuhi oleh manajemen sumber daya manusia , agar kemitraannya dengan bisnis perusahaan dapat menjadi suatu realita.

Gambar 2.1

Peran ganda Manajemen Sumber Daya Manusia



Sumber : Ulrich, D (1996), “ *Human Resource Champion ; The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Dari gambar 2.1 dapat dijelaskan, dua sumbu memperlihatkan *fokus* dan *activities* dari pakar manajemen sumber daya manusia. Sumbu *fokus* menunjukkan pola jangka panjang/operasional. Pakar manajemen sumber daya manusia harus mempelajari baik strategi maupun operasional dengan fokus jangka panjang maupun jangka pendek. Sumbu *activities* berkisar dari pengelolaan *process* ke pengelolaan *people*. Kedua sumbu ini menggambarkan empat prinsip peran Sumber Daya Manusia, yaitu :

1. Management of strategic human resources

Peran manajemen SDM strategic focus pada penyesuaian praktek dan strategi SDM dengan strategi bisnis. Dalam memainkan peran ini, para pakar SDM bekerja untuk menjadi seorang mitra strategic, yang membantu memastikan keberhasilan strategi bisnis. Dengan mengisi peran ini, para pakar SDM meningkatkan kapasitas dari sebuah bisnis untuk menjalankan strateginya. Penjabaran strategi bisnis kedalam praktek SDM membantu sebuah bisnis dalam tiga hal. Pertama, bisnis dapat beradaptasi terhadap perubahan karena waktu dari konsepsi sampai pelaksanaan sebuah strategi dipersingkat. Kedua, bisnis dapat memenuhi dengan lebih baik permintaan konsumen karena strategi layanan konsumennya telah dijabarkan dalam praktek dan kebijakan spesifik. Ketiga, bisnis dapat mencapai kinerja finansial melalui pelaksanaan strateginya yang lebih efektif.

2. Management of firm infrastructure

Penciptaan infrastruktur organisasi telah menjadi peran tradisional SDM. Hal tersebut menuntut pakar SDM merancang dan memberikan proses SDM yang efisien untuk pencarian, pelatihan, penilaian, penghargaan, promosi, dan selain itu mengatur arus karyawan melalui organisasi. Sebagai penanggung jawab dari infrastruktur perusahaan, para pakar SDM memastikan bahwa proses organisasi ini dirancang dan dijalankan secara efisien. Meskipun peran ini kurang dimainkan dan bahkan berlawanan dengan pergeseran ke focus strategic, keberhasilan pencapaiannya terus menambah nilai bagi sebuah usaha.

3. Management of the employee contribution

Peran kontribusi karyawan bagi para pakar SDM mengarahkan keterlibatan mereka dalam permasalahan harian, perhatian dan kebutuhan karyawan. Diperusahaan-perusahaan dimana modal intelektual menjadi sumber penting dari nilai perusahaan, para professional SDM harus aktif dan agresif dalam pengembangan modal ini. Maka para pakar SDM menjadi keunggulan karyawan dengan menghubungkan kontribusi karyawan dengan keberhasilan organisasi. Dengan pakar-pakar karyawan (*employee champions*) yang memahami kebutuhan karyawan dan memastikan bahwa kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi, kontribusi karyawan keseluruhan bertambah.

4. Management of transformation and change

Peran kunci keempat para pakar SDM dapat menambah nilai bagi perusahaan adalah mengatur transformasi dan perubahan. Transformasi mencakup perubahan budaya mendasar didalam perusahaan, para pakar SDM yang mengatur transformasi menjadi katalis budaya dan penjaga budaya sekaligus. Perubahan mengacu pada kemampuan dari sebuah organisasi untuk meningkatkan disain dan implementasi dari inisiatif dan mengurangi waktu siklus dalam semua aktivitas organisasi, para pakar SDM membantu untuk mengidentifikasi dan menerapkan proses dan perubahan.

Untuk dapat mengerti masing-masing peran ini secara lebih jauh, harus mempertimbangkan masing-masing ketiga hal ini, yaitu *deliverables / outcome* yang akan membentuk hasil dari peran tersebut, karakteristik *metaphor* atau citra visual

yang mengikuti peran tersebut dan *activities* dimana pakar manajemen sumber daya manusia harus memainkan perannya untuk tercapainya peran yang dimaksud.

Tabel 2.1

Definisi Peran Sumber Daya

Peran	Kemampuan penyampaian / hasil	Metafora	Aktivitas
Manajemen mengenai strategi sumber daya manusia	Pelaksanaan strategi	Mitra strategis	Penyesuaian kinerja perusahaan dan SDM : "Diagnosa organisasional"
Manajemen mengenai infrastruktur perusahaan	Pembangunan infrastruktur yang efisien	Pakar administrasi	<i>Reengineering</i> proses organisasi "Layanan bersama"
Manajemen mengenai kontribusi karyawan	Peningkatan komitmen dan kemampuan karyawan	Pakar karyawan	Mendengarkan dan merespon terhadap karyawan : "Memberikan sumber bagi karyawan"
Manajemen mengenai transformasi dan perubahan	Pembaharuan organisasi	Agen perubahan	Mengatur transformasi dan perubahan : "Memastikan kapasitas untuk berubah"

Sumber : Ulrich, D (1996), "*Human Resource Champion ; The Next Agenda for Adding Value and elivering Results*", harvard Business School Press, boston, Massachusetts.

Adapun deskripsi dari peran manajemen sumber daya manusia sebagaimana dijelaskan oleh Ulrich (1996) adalah :

2.1.4.1. Peran Sebagai Mitra Strategis

Kondisi dimana pakar manajemen sumber daya manusia memainkan peranan sebagai mitra strategis (*strategic partner*) jika mereka mampu mengimplementasikan strategi bisnis kedalam tindakan nyata. Sebagai mitra strategis, pakar manajemen sumber daya manusia bekerja sama dengan manajer-manajer lini (*line managers*) untuk mengadakan dan mengelola suatu proses yang membuat organisasi dapat memenuhi persyaratan bisnis.

Penerapan strategi bisnis kedalam tindakan nyata memerlukan apa yang disebut Ulrich sebagai diagnose organisasi (*organizational diagnosis*). Diagnose organisasi merupakan sistem penilaian (*assessment*) dan penggabungan praktek organisasi dengan tujuan bisnis. Diagnosis organisasi dapat dibentuk pada setiap level perusahaan, baik itu pada level bawah, menengah, maupun atas. Pada tingkat korporat, pakar manajemen sumber daya manusia bersama-sama dengan komite eksekutif perusahaan dapat melakukan diagnosis melalui penilaian organisasi yang didasarkan pertanyaan bisnis. Analisis serupa dapat diterapkan di dalam pabrik, unit bisnis, atau bagian fungsional seperti litbang, pemasaran atau sumber daya manusia.

Peran sebagai mitra strategik dapat dilakukan oleh para pakar manajemen sumber daya manusia melalui beberapa peran seperti : (1) membantu perusahaan dalam pencapaian sasaran bisnis perusahaan, (2) turut ambil bagian dalam penentuan strategi perusahaan, (3) dapat meyakinkan bahwa strategi manajemen SDM selaras dengan strategi perusahaan, (4) efektivitasnya dalam mewujudkan strategi perusahaan, (5) peranya sebagai mitra strategis, (6) memberikan waktu yang cukup

untuk mendiskusikan masalah strategi perusahaan, (7) berperan aktif dalam menentukan rencana bisnis perusahaan untuk masa depan, (8) melaksanakan penyesuaian strategi, (9) melaksanakan program pengembangan karyawan untuk menyesuaikan strategi, (10) mengupayakan keberhasilan strategi perusahaan.

2.1.4.2. Peran Sebagai Pakar Administrasi

Kondisi dimana manajer lini dengan pakar manajemen sumber daya manusia secara bersama-sama berupaya untuk mencari solusi agar lebih efisien dalam melakukan pekerjaan. Upaya ini dapat dilakukan dengan rekayasa kembali (*reengineering*), termasuk merekayasa kembali dalam bidang sumber daya manusia. Sebagai pakar manajemen sumber daya manusia merekayasa kembali kualitas layanan dan menjadi pakar administrasi dengan membuat infrastruktur lebih efisien, baik dalam proses sumber daya manusia maupun dalam bisnis secara keseluruhan. Jadi intinya dengan rekayasa kembali itu, administrasi menjadi efisien.

Menjadi pakar administrasi perlu menguasai dua fase rekayasa kembali. *Fase pertama*, yaitu proses perbaikan, memfokuskan pada identifikasi proses-proses yang tidak efektif dan merencanakan metode alternatif untuk meningkatkan kualitas layanan. *Dalam fase pertama*, pakar manajemen sumber daya manusia mempelajari bagaimana “melangsingkan”, mengotomatisasikan, dan memperbaiki efisiensi praktek sumber daya manusia. Kondisi ini makin dipermudah dengan hadirnya teknologi yang membuat pekerjaan makin mudah dan efisien.

Fase kedua, yaitu memikirkan pencipta nilai (*rethinking value creation*), merupakan fase yang lebih penting. Dalam proses penciptaan nilai, menurut Ulrich, dimulai dari kesadaran bahwa pencipta nilai itu tidak terjadi dalam suatu kelompok, tetapi terjadi dengan adanya interaksi dengan orang diluar kelompok yang saling berinteraksi, misalnya pelanggan. Nilai (*value*) ditentukan oleh penerima (*receiver*) bukan oleh pemberi layanan. Pakar manajemen sumber daya manusia sebagai pakar administrasi hendaknya mempelajari bagaimana menciptakan nilai yang bermakna bagi manajer lini, bukan bagi manajemen sumber daya manusia sendiri. Untuk itu, pakar manajemen sumber daya manusia dapat memulai dengan pertanyaan “nilai apa yang dapat saya ciptakan dalam organisasi bisnis ini ”. Dengan memulai dari pertanyaan itu, berarti pakar manajemen sumber daya manusia sudah mengubah fokus kerja dari apa yang dapat dilakukan menjadi apa yang harus dihasilkan.

Peran sebagai pakar administrasi dapat dilakukan oleh para pakar manajemen sumber daya manusia melalui beberapa peran seperti : (1) mambantu perusahaan dalam meningkatkan efisiensi perusahaan, (2) turut ambil bagian dalam penyampaian kebijakan di bidang manajemen SDM, (3) dapat meyakinkan bahwa proses manajemen SDM dijalankan secara efektif dan efisien, (4) efektivitasnya dalam menjalankan program SDM, (5) peranya sebagai pakar administrasi, (6) memberikan waktu yang cukup untuk kegiatan operasional perusahaan, (7) berperan aktif dalam merencanakan program SDM, (8) mengawasi proses administrasi karyawan, (9) melaksanakan program pengembangan karyawan untuk efisiensi, (10) mengupayakan peningkatan produktivitas karyawan.

2.1.4.3. Peran Sebagai Pakar Karyawan

Kondisi dimana manajer lini dan pakar manajemen sumber daya manusia berupaya untuk mengembangkan kontribusi karyawan secara optimal untuk mencapai kinerja perusahaan. Dalam dunia yang makin terbuka, tingkat persaingan bisnis juga makin meningkat. Pengusaha makin *mobile* meluaskan jaringan bisnisnya, bukan hanya di dalam negeri tetapi juga di luar negeri. Dalam kondisi demikian, tuntutan pengusaha terhadap karyawan juga makin tinggi. Karyawan yang cakap tentu tidak terpengaruh oleh adanya ekspansi perusahaan, karena mereka dengan cepat dapat menyesuaikan diri. Tapi bagi karyawan yang kurang cakap, kondisi ini menyebabkan karyawan menjadi depresi. Karena itu, menjadi kewajiban manajer dan terutama pakar manajemen sumber daya manusia membantu karyawan yang kurang bisa menyesuaikan dengan tuntutan perusahaan.

Untuk itu, Ulrich (1996) menyarankan tiga hal yang perlu diperhatikan oleh manajer lini dan pakar manajemen sumber daya manusia. *Pertama*, kurangi tuntutan (*demand*), yaitu dengan cara mengurangi beban kerja dan menyeimbangkan dengan sumber daya yang dimiliki karyawan. *Kedua*, tingkatkan sumber daya, yaitu membantu karyawan mengidentifikasi sumber daya baru sehingga mereka dapat menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. *Ketiga*, mengubah tuntutan (*demand*) menjadi sumber daya, yaitu dengan cara membantu karyawan mempelajari transformasi *demand* ke dalam sumber daya (*resource*).

Selain itu menurut Ulrich, pakar manajemen sumber daya manusia harus menunjukkan kepada karyawan kepercayaan dan keyakinan, kepekaan psikologis (*the*

sensitivity of psychologist), kreativitas seni, dan disiplin tinggi. Untuk mengembangkan kontribusi karyawan, pakar manajemen sumber daya manusia bekerja sama dengan manajer lini meyakinkan karyawan bahwa mereka dapat memenuhi harapan karyawan, baik dalam karir, suasana kerja ataupun dalam *reward*.

Peran sebagai pakar karyawan dapat dilakukan oleh para pakar manajemen sumber daya manusia melalui beberapa peran seperti : (1) membantu perusahaan dalam hal memenuhi kebutuhan karyawan, (2) peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan, (3) dapat meyakinkan bahwa kebijakan dan program SDM tanggap terhadap keinginan karyawan, (4) efektivitasnya dalam membantu karyawan memenuhi kebutuhannya, (5) peranya sebagai teladan bagi karyawan, (6) memberikan waktu yang cukup untuk memperhatikan & merespon keinginan karyawan, (7) berperan aktif dalam memberikan bimbingan kepada karyawan, (8) memberikan konseling kepada karyawan & keluarganya, (9) menjaga rasa kepedulian terhadap kebutuhan karyawan, (10) mengupayakan terpenuhinya kebutuhan karyawan.

2.1.4.4. Peran Sebagai Agen Perubahan

Kondisi dimana pakar manajemen sumber daya manusia sebagai agen perubahan harus dapat mengembangkan kapasitas yang ada di perusahaan, melalui perubahan-perubahan yang efektif dan optimal. Persaingan yang semakin tajam mendorong pengembangan inovasi-inovasi baru agar dapat memenangkan

persaingan. Menurut Ulrich, ada tiga tipe perubahan yang harus ditanggapi oleh pakar manajemen sumber daya manusia, yaitu inisiatif, proses, atau prosedur baru.

Pertama, perubahan inisiatif memfokuskan pada penerapan program, proyek atau prosedur baru. Beberapa perubahan seperti perubahan struktur organisasi baru, upaya peningkatan pelayanan, upaya perbaikan kualitas dan program pengurangan biaya hampir terjadi setiap tahun di banyak perusahaan. Melalui strategi perencanaan, inisiatif khusus diterapkan sebagai bagian upaya perbaikan proses manajemen. *Kedua*, perubahan proses dalam perusahaan memfokuskan pada cara bagaimana melakukan kerja secara optimal. Perusahaan dapat melakukan perubahan proses dengan cara mengidentifikasi proses inti dan kemudian memperbaiki proses tadi dengan melalui penyederhanaan kerja, penilaian nilai tambah, dan upaya-upaya rekayasa kembali (*reengineering*). *Ketiga*, perubahan budaya dalam perusahaan akan terjadi jika strategi dasar organisasi bisnis dikonseptualkan kembali.

Pakar manajemen sumber daya manusia sebagai agen perubahan dapat mengembangkan kapasitas yang ada di perusahaan untuk menangani ketiga tipe perubahan tadi. Mereka harus dapat meyakinkan bahwa inisiatif telah ditentukan, dikembangkan, dan dilaksanakan secara tepat waktu, bahwa proses telah dihentikan, dimulai atau disederhanakan dan bahwa nilai fundamental di dalam organisasi telah didiskusikan dan diadaptasikan kedalam kondisi bisnis.

Seperti telah didiskusikan di atas dan digambarkan pada gambar 1 bahwa pakar manajemen sumber daya manusia dapat memberikan nilai tambah terhadap kinerja pelayanan, dilihat dari sisi kinerja manajemen sumber daya manusia, dengan

empat cara, yaitu : mereka dapat membantu terlaksananya strategi (*execute strategy*), membangun infrastruktur (*build infrastructure*), menjamin adanya kontribusi dari karyawan (*employee contribution*), serta dapat mengelola transformasi dan perubahan yang terjadi (*manage transformation and change*).

Peran sebagai agen perubahan dapat dilakukan oleh para pakar manajemen sumber daya manusia melalui beberapa peran seperti : (1) membantu perusahaan dalam hal beradaptasi dengan perubahan, (2) menciptakan budaya kerja dan budaya perusahaan yang terkait dengan pembaharuan dan perubahan, (3) dapat meyakinkan bahwa program SDM dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan, (4) efektivitasnya dalam membantu perusahaan mengantisipasi dan beradaptasi terhadap masalah di masa datang, (5) perannya sebagai agen perubahan, (6) memberikan waktu yang cukup untuk mendukung kelangsungan bisnis perusahaan, (7) berperan aktif dalam melakukan transformasi dan pembaharuan sesuai keinginan perusahaan, (8) membentuk kembali perilaku karyawan dalam menghadapi perubahan dan tantangan bisnis perusahaan, (9) membantu organisasi dalam melakukan transformasi melalui pengembangan karyawan, (10) mengupayakan terjadinya suatu perubahan yang sesuai harapan perusahaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan antara lain dilakukan oleh Bae, J & Lawler, JJ (1999) dengan judul : *Organizational and Human Resource*

Management Strategies in Korea : Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. Responden penelitian ini adalah cabang-cabang perusahaan multinasional dan perusahaan-perusahaan local di Korea yang dipilih secara acak. Tiap-tiap perusahaan yang menjadi sample haruslah berupa perusahaan yang diorganisir sebagai unit usaha tunggal yang sedikitnya memiliki 50 pegawai tetap. Teknis analisis data yang digunakan adalah analisis regresi kuadrat terkecil dua-tahap. Hasil penelitian menjelaskan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia berkorelasi positif dan signifikan pada level 0,01 dengan kinerja pelayanan.

Kemudian juga oleh Tai Wai, Chin Huat & Chau Fuat (2000), dengan judul : *Organisational Strategy, Strategic HRM and Firm Performance ; A Structural Equation Modeling Approach.* Penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan di Singapura. , dengan jumlah responden sebanyak 191 perusahaan. Teknis analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian ini antara lain menjelaskan bahwa sistim manajemen sumber daya manusia memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,001 dengan koefisien 0,465 terhadap kinerja pelayanan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja pelayanan dipengaruhi oleh strategi manajemen sumber daya manusia.

Menurut Charles & Henri d'Arcimoles (1997) yang mengadakan penelitian pada 42 perusahaan di Perancis, dengan judul : *Human Resource Policies and Company Performance : A Quantitative Approach Using Longitudinal Data,* menemukan bahwa terdapat pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan.

Penelitian ini juga didukung hasil penelitian Becker dan Gerhard (1996) dengan judul : *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects*, yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan langsung antara peranan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dedy Nifyandi (2001), dengan judul : *Analisis Peran Manajemen Sumber Daya Manusia di PT. Pupuk Sriwijaya*. Hasil penelitian menjelaskan bahwa manajemen PT. Pupuk Sriwijaya masih terfokus pada pengelolaan administrasi kepegawaian semata dan masih dalam tahapan untuk menuju kearah peran sebagai *business partner* perusahaan. Secara lebih rinci dijelaskan bahwa peran sebagai *administrative expert* menunjukkan hasil yang paling tinggi yaitu 29,05 atau 25,92 %, kemudian peran sebagai *employee champion* sebesar 28,34 atau 25,29 % , selanjutnya peran sebagai *strategic partner* dengan skor 27,76 atau 24,77 %, serta peran sebagai *agent of change* sebesar 26,91 atau 24,01 %.

Tabel 2.2

Ringkasan Penelitian Terdahulu

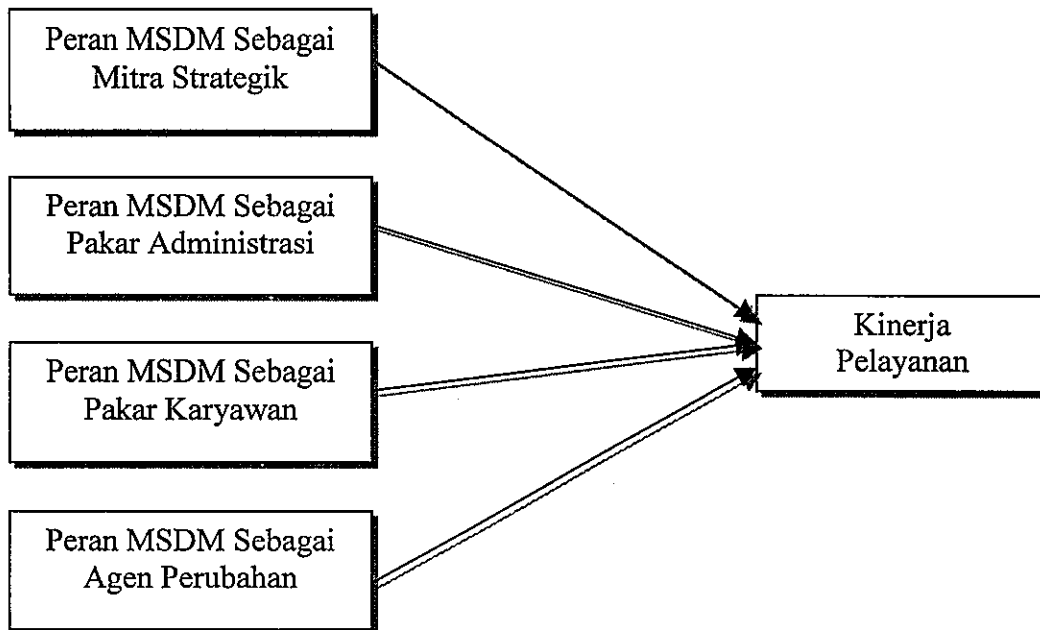
Peneliti	Topik Penelitian	Kesimpulan
Bae J & Lawler JJ (1999)	Organizational and human Resource Management Strategies in Korea : Impact on Firm Performance in an Emerging Economy	Strategi manajemen sumber daya manusia berkorelasi positif dengan kinerja pelayanan
Tai Wai et.al (2000)	Organizational Strategy, Strategic HRM and Firm Performance : A Structural Equation Modeling Approach	Sistim manajemen sumber daya manusia memiliki tingkat signifikansi terhadap kinerja pelayanan.
Charles & Henri d'Arcimoles (1997)	Human Resource Policies and Company Performance : A Quantitative Approach Using Longitudinal Data	Terdapat pengaruh peran manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan
Becker & Gerhard (1996)	The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects	Terdapat hubungan langsung antara peran manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan
Deddy Nifyandi (2001)	Analisis Peran Manajemen Sumber Daya Manusia di PT. Pupuk Sriwijaya	Manajemen PT. Pupuk Sriwijaya masih terfokus pada pengelolaan administrasi kepegawaian, dan dalam tahapan menuju kearah peran sebagai business partner

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan oleh Ulrich (1996) dan beberapa teori dasar yang diuraikan diatas.

Gambar 2.2

Model Peran Manajemen SDM dan Kinerja Pelayanan



Sumber : Berdasarkan teori Ulrich, D (1996), dan teori-teori lain yang dikembangkan.

2.4. Hipotesis

H1 : Ada pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai mitra strategis (*strategic partner*) terhadap kinerja pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

- H2 : Ada pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai pakar administrasi (*administrative expert*) terhadap kinerja pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.
- H3 : Ada pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai pakar karyawan (*employee champion*) terhadap kinerja pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.
- H4 : Ada pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai agen perubahan (*change agent*) terhadap kinerja pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.
- H5 : Ada pengaruh secara bersama-sama peran manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

2.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

2.5.1. Kinerja pelayanan

Yang dimaksud dengan kinerja pelayanan dalam penelitian ini adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi dalam hal pelayanan yang diperlihatkan oleh perusahaan yang terkait dengan kinerja manajemen sumber daya manusia. Salah satu kinerja perusahaan pada sisi manajemen sumber daya manusia, diukur dengan 5 (lima) item yang diadaptasi dari Khandwalla (1977), yaitu : (1) kepuasan kerja karyawan, (2) komitmen atau loyalitas karyawan terhadap perusahaan, (3) niat baik dan citra publik, (4) kualitas produk, (5) produktivitas karyawan.

2.5.2. Mitra Strategis

Mitra strategis yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kondisi dimana pakar manajemen sumber daya manusia memainkan peranan sebagai mitra strategis (*strategic partner*) jika mereka mampu menerapkan strategi bisnis kedalam tindakan nyata.

2.5.3. Pakar Administrasi

Pakar administrasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kondisi dimana manajer lini dengan pakar manajemen sumber daya manusia secara bersama-sama berupaya untuk mencari solusi atau pemecahan permasalahan agar lebih efisien dalam melakukan pekerjaan.

2.5.4. Pakar Karyawan

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan pakar karyawan adalah kondisi dimana manajer lini dan pakar manajemen sumber daya manusia berupaya untuk mengembangkan kontribusi karyawan secara optimal untuk mencapai kinerja perusahaan.

2.5.5. Agen Perubahan

Yang dimaksud dengan agen perubahan dalam penelitian ini adalah kondisi dimana pakar manajemen sumber daya manusia sebagai agen perubahan harus dapat mengembangkan kapasitas yang ada di perusahaan, melalui perubahan-perubahan yang efektif dan optimal.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan kegiatan penelitian untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Dalam penelitian ini bersifat penelitian akademik dan termasuk dalam penelitian terapan dengan menggunakan metode survey, yaitu yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil dengan menggunakan sample dari populasi tersebut. Teknis analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik parametris. Ada dua hal penting yang dapat mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu salah satunya adalah kualitas pengumpulan data. Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Harapan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah didapatkannya informasi (hasil) yang mendekati akurat melalui suatu pengukuran yang akan diilustrasikan lebih lanjut melalui suatu penelitian.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner. Dalam penelitian ini data primer di ambil dengan menggunakan kuesioner langsung pada sumber data primer, yaitu karyawan dan supervisor yang berada di PT. PLN (Persero)

Area Pelayanan Pelanggan. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya atau merupakan data primer yang telah di olah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain dalam bentuk tabel-tabel maupun diagram-diagram untuk di proses lebih lanjut (Husein Umar, 2000). Data sekunder yang diperoleh untuk penelitian ini, meliputi :

- a. Data kinerja Area Pelayanan Pelanggan tahun 2001
- b. Data mengenai gambaran umum perusahaan
- c. Data mengenai jumlah karyawan pada masing-masing Area Pelayanan Pelanggan

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Husein Umar, 2001).

Sedangkan ide dasar dari pengambilan sampel (*sampling*) adalah bahwa dengan menyeleksi bagian dari elemen-elemen populasi, kesimpulan tentang keseluruhan populasi dapat diperoleh. Dan dalam penelitian ini sebagai populasi adalah supervisor dan karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pelanggan, penelitian ini akan menggunakan metode *proporsional random sampling*. Yang dimaksud dengan *proporsional random sampling* adalah besar kecilnya sub sampel mengikuti perbandingan (proporsi) besar kecilnya sub populasi, dan individu-individu yang ditugaskan dalam tiap-tiap sub populasi diambil secara random dari sub populasi (Sutrisno Hadi, 2001).

Disebut sampel random karena didalam pengambilan sampelnya, dilakukan dengan mencampur subyek-subyek di dalam populasi, sehingga subyek-subyek tersebut dianggap sama. Dengan demikian maka diberikan hak yang sama kepada setiap subyek untuk memperoleh kesempatan dipilih menjadi sampel. Oleh karena hak setiap subyek sama, maka penelitian terlepas dari perasaan ingin mengistimewakan satu atau beberapa subyek untuk dijadikan sampel (Suharsimi, 1998). Sampel random dapat dibuat dengan jalan menarik setiap unit (subyek) calon sampel secara lotre atau arisan. Untuk prosedur semacam ini hendaknya diadakan saksi-saksi untuk mengontrol. Sistem lotre atau arisan memberikan kesempatan pada setiap unsur atau subyek untuk dipilih tanpa pengecualian. Apabila jumlah populasi cukup kecil cara ini dapat dilakukan dengan praktis (Winarno Surakhmad, 1998). Misal jumlah populasi pada AP Semarang sebanyak 360 Orang, yang terdiri dari 16 orang supervisor dan 344 orang karyawan. Jumlah sampel akan diambil dari masing-masing area pelayanan pelanggan adalah 50% untuk populasi supervisor dan 30% untuk populasi karyawan. Sehingga cara yang dilakukan adalah memberi nomor pada setiap unsur populasi dari 1 s/d 16 untuk supervisor dan 1 s/d 344 untuk karyawan, kemudian masing-masing populasi diaduk dalam satu tempat yang berbeda, selanjutnya ditarik secara lotre sebanyak 8 sampel untuk supervisor (50 % dari populasi) dan 103 sampel untuk karyawan (30 % dari populasi) demikian juga untuk Area Pelayanan Pelanggan yang lain. Maka sampel-sampel inilah yang nantinya akan dijadikan obyek penelitian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1
Populasi Dan Sampel Penelitian

No.	Area Pelayanan	Jumlah Populasi			Jumlah sampel		
		Super visor	Karya wan	Jumlah	Supervi sor	Karya wan	Jumlah
1	AP Semarang	16	344	360	8	103	111
2	AP Surakarta	17	276	293	8	83	91
3	AP Yogyakarta	14	218	232	7	65	72
4	AP Tegal	15	162	177	7	48	55
5	AP Purwokerto	12	162	174	6	48	54
6	AP Magelang	13	170	183	7	51	58
7	AP Kudus	13	157	170	7	47	54
8	AP Cilacap	11	116	127	5	35	40
9	AP Klaten	10	116	126	5	35	40
10	AP Salatiga	9	86	95	4	26	30
11	AP Pekalongan	9	91	100	4	27	31
	Jumlah	139	1898	2037	68	568	636

Sumber : Bidang SDM PLN (Persero) UBD Jateng dan DIY

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode survei. Menurut Indrianto dan Supomo (1999) metode survei mempunyai dua jenis metode pengumpulan data yaitu koesioner dan wawancara langsung. Pengumpulan data penelitian pada kondisi tertentu kemungkinan tidak memerlukan kehadiran peneliti. Pertanyaan peneliti dan jawaban responden dapat dikemukakan secara

tertulis melalui koesioner. Teknik ini memberikan tanggungjawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan .

Koesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner siap pakai yang telah digunakan oleh Deddy. N (1999) yang dikembangkan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Ulrich, D (1997). Data yang akan diambil dari penelitian ini adalah data tentang pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai mitra strategis, pakar administrasi, pakar karyawan, agen perubahan terhadap kinerja pelayanan pada Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta.

3.4. Teknik Analisis Data

3.4.1. Uji Validitas.

Uji validitas merupakan pengujian terhadap ketepatan instrumen pengukuran yang akan digunakan dalam penelitian, sehingga tidak diragukan sebagai alat pengumpul data yang akurat dan terpercaya. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan instrumen penelitian tersebut dapat mengungkapkan gejala-gejala yang akan diukur, sehingga memberikan informasi yang akurat.

Uji Validitas dilakukan dengan uji statistik korelasi antara skor item dengan total skornya.

3.4.2. Uji Reliabilitas.

Uji reliabilitas adalah suatu pengujian terhadap instrumen penelitian guna mengetahui konsistensi alat ukur dalam mengungkapkan gejala-gejala yang sama dari obyek yang diukur jika dilakukan pengukuran ulang.

Dalam hal ini uji realibilitas dilakukan dengan teknik pengukuran *One Shot* (pengukuran sekali saja) dengan uji statistik *cronbach alpha*. Suatu construct atau variabel dikatakan realiable jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Nunnally, 1969) dalam Imam Ghozali (2002).

Dalam penelitian ini uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 responden penelitian. dengan menggunakan program SPSS.

3.4.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui kondisi data yang digunakan dalam penelitian. Hal ini dilakukan agar diperoleh model analisis yang tepat. Model analisis regresi linier penelitian ini mensyaratkan uji asumsi terhadap data yang meliputi :

1. Uji multikolenieritas yaitu bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasinya antar sesama variabel bebas sama dengan nol (Imam Ghozali, 2001).

2. Uji heteroskedastisitas yaitu bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2001).

3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Penelitian ini akan menggunakan analisis grafik (histogram) untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak. Penditeksian dilakukan dengan cara melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusannya, adalah :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan bahwa pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Imam G, 2001).

3.4.4. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi realitas respon responden terhadap variabel penelitian. Dalam analisis ini diketahui frekuensi total skor jawaban responden terhadap kuesioner penelitian. Jawaban responden akan dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu kategori rendah dan tinggi. Penentuan kategori dilihat dari kisaran teoritis masing-masing variabel penelitian dan ditentukan titik tengahnya sebagai batas antara kategori rendah dan tinggi.

3.4.5. Analisis Regresi

Untuk menguji pengaruh peran manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari variabel : peran sebagai mitra strategic, peran sebagai pakar administrasi, peran sebagai pakar karyawan dan peran sebagai agen perubahan terhadap kinerja pelayanan pada area pelayanan pelanggan, menggunakan metode analisis regresi berganda (*multiple regression*) . Model persamaan analisis regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e \quad (\text{Gujarati, 1995}) \dots\dots\dots (1)$$

Y = Kinerja pelayanan

β_0 = Koefisien konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ = Koefisien variabel bebas

X1 = Peran MSDM sebagai mitra strategik

X2 = Peran MSDM sebagai pakar administrasi

X3 = Peran MSDM sebagai pakar karyawan

X4 = Peran MSDM sebagai agen perubahan

e = Error

3.4.6. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan terhadap hipotesis statistik menggunakan Uji t, secara parsial, dengan kriteria uji sebagai berikut : “Menolak H_0 , jika $p < 0,05$ atau jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada taraf signifikan 5%.”

Proses perhitungan statistik dengan menggunakan SPSS dengan rumus statistik analisis Uji t sebagai berikut :

$$t = \frac{\beta_1}{SE} \quad \text{Gujarati, (1995)(2)}$$

Keterangan :

t = t_{hitung}

β_1 = Parameter yang diestimasi

SE = Standar Error

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Sektor ketenagalistrikan memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam pembangunan Indonesia, karena menyangkut hajat hidup orang banyak. Terjadinya krisis moneter pada tahun 1997 telah menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja PLN, khususnya pada kinerja keuangan. Hal ini disebabkan sebagian besar pembiayaan operasi perusahaan dilakukan dengan valuta asing, sehingga sangat rentan terhadap fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap valuta asing.

Kondisi tersebut telah mendorong pemerintah untuk melakukan program restrukturisasi di sektor ketenagalistrikan. Implementasi kebijakan restrukturisasi tersebut yang telah digulirkan pada tanggal 25 agustus 1998, dan dipastikan akan mengubah secara mendasar mekanisme dan pola usaha ketenagalistrikan yang menekankan pada peningkatan efisiensi, kompetisi dan transparansi. Pada sisi PLN, kondisi yang berat tersebut dengan segala daya dicoba untuk diatasi, namun dilain pihak kondisi tersebut ditempatkan sebagai stimulus dalam rangka percepatan proses perwujudan PLN menuju PLN baru, antara lain melalui restrukturisasi, revitalisasi serta reorientasi bisnis kelistrikan yang ditangani PLN, termasuk didalamnya adalah melakukan *repositioning* terhadap peran manajemen SDM yang dilakukan saat ini menuju pemberdayaan peran yang lebih terintegrasi dan strategik.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta sebagai salah satu Unit Bisnis yang melaksanakan pelayanan distribusi tenaga listrik di propinsi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta, juga bertanggung jawab untuk berperan aktif dalam usaha untuk membenahi organisasi dan kinerja pelayanannya menuju suatu konsep pelayanan jasa kelistrikan yang berkualitas dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta yang berlaku saat ini berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 27.K/010/DIR/ 2001 tanggal 20 Februari 2001, yang terdiri dari 11 (sebelas) Area Pelayanan Pelanggan, 3 (tiga) Area Pelayanan Jaringan dan 78 (tujuh puluh delapan) Unit Pelayanan serta 30 (tiga puluh) Unit Jaringan yang tersebar di wilayah Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Dalam menjalankan operasional perusahaan didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang saat ini berjumlah 2.890 pegawai, dengan komposisi tingkat pendidikan sampai dengan SLTA sebesar 81 % dan D3 sampai dengan S2 sebesar 19 % serta dibantu oleh tenaga *outsourcing* di bidang pencatatan meter, pelayanan pelanggan dan pemeliharaan instalasi. Jumlah pelanggan yang dilayani sampai dengan akhir tahun 2001 mencapai 5.252.598 pelanggan, dengan komposisi pelanggan rumah tangga 94 %, bisnis-industri 3 %, social-publik 3 %.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dalam mengungkapkan gejala-gejala yang sama dari obyek yang diukur ulang pada waktu yang berlainan. Suatu alat ukur dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan yang sama, konsisten atau stabil dalam waktu yang berbeda atau dari waktu ke waktu.

Menurut Imam Ghozali (2001) ada dua cara untuk melakukan pengukuran reliabilitas yaitu :

- (1) *Repeated measure* atau pengukuran ulang, yaitu metode dengan cara seseorang diberikan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, kemudian dilihat konsistensi jawabannya terhadap pertanyaan tersebut. Apabila antara jawaban pertama dan berikutnya dari pertanyaan yang sama tidak berbeda, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukuran tersebut reliabel.
- (2) *One Shot*, yaitu pengukuran sekali saja. Pengukuran dilakukan hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Pengujian reliabilitas model ini dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan fasilitas program SPSS dengan uji statistik cronbach alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* $> 0,60$ (Nurnally dalam Imam Ghozali, 2001).

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan cara one shot, dengan statistik cronbach alpha. Dari hasil pengujian didapat nilai cronbach alpha dari seluruh variabel lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dapat diartikan bahwa alat ukur yang digunakan pada penelitian ini adalah reliabel atau handal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini cukup layak untuk digunakan, karena mempunyai tingkat reliabilitas yang cukup baik.

Tabel 4.1

Rekapitulasi Cronbach Alpha Uji Reliabilitas

No.	Variabel dan indicator Variabel	Jumlah Butir	Cronbach Alpha (α)	Keterangan
1.	Kinerja Pelayanan	5	0,8030	Reliable
2.	Peran Manajemen SDM			
	• Sebagai Mitra Strategik	10	0,6364	Reliable
	• Sebagai Pakar Administrasi	10	0,8345	Reliable
	• Sebagai Pakar Karyawan	10	0,8800	Reliable
	• Sebagai Agen Perubahan	10	0,7990	Reliable

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

4.2.2. Uji Validitas

Pengujian validitas kuesioner dalam penelitian ini diujikan kepada supervisor dan karyawan pada Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & Yogyakarta. Pengujian tersebut dilakukan kepada 30 orang responden, dengan rincian 10 orang supervisor dan 20 orang karyawan.

Uji validitas dilakukan untuk menguji alat ukur yang digunakan dalam mengumpulkan data penelitian. Uji validitas adalah suatu alat pengujian alat ukur tentang ketepatannya atau keandalannya untuk mengukur apa yang semestinya akan diukur. Dengan kata lain pengujian ini untuk melihat sahnya alat ukur sehingga dapat meyakinkan bahwa alat ukur tersebut secara tepat mengukur indikator yang semestinya diukur. Kesahihan ini penting sebab jika data yang diukur dengan alat ukur yang tidak sahih kemungkinan data menjadi bias dan barang tentu akan menyebabkan kesimpulan yang keliru.

Dalam penelitian ini alat ukur yang digunakan sudah digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu, namun demikian supaya tidak meragukan keandalan kuesioner penelitian ini dilakukan pengujian kembali. Pengujian validitas kuesioner ini menggunakan teknik korelasi, dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Dalam hal ini melakukan korelasi masing-masing skor pertanyaan dengan total skor peran manajemen SDM. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk degree of freedom (df) = $n - k$, dalam hal ini $30 - 2$ atau $df = 28$, dengan $\alpha = 0,05$ di dapat nilai r tabel = $0,361$ (Imam Ghozali, 2002).

Dar hasil uji validitas untuk semua peran manajemen SDM seluruh koefesien korelasi r hitung lebih besar dari r tabel ($>0,361$) pada signifikansi 5 %. Sehingga seluruh item kuesioner setiap variabel dapat dinyatakan valid. Hasil pengujian validitas berdasarkan program SPSS dapat dilihat pada tabel 4.2. di bawah ini:

Tabel 4.2

Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Butir Pertanyaan	Peranan MSDM Sebagai Mitra Strategik (X1)	Peranan MSDM Sebagai Pakar Administrasi (X2)	Peranan MSDM Sebagai Pakar Karyawan (X3)	Peranan MSDM Sebagai Agen Perubahan (X4)	Kinerja Pelayanan (Y)
1	0,543	0,467	0,738	0,882	0,853
2	0,579	0,773	0,665	0,560	0,768
3	0,520	0,780	0,658	0,592	0,813
4	0,578	0,796	0,824	0,772	0,869
5	0,608	0,557	0,769	0,378	0,464
6	0,495	0,383	0,641	0,395	-
7	0,490	0,682	0,716	0,532	-
8	0,427	0,597	0,817	0,808	-
9	0,479	0,825	0,717	0,432	-
10	0,500	0,408	0,519	0,772	-

Sumber : Out put SPSS (Lampiran 2)

4.2. 3. Uji Asumsi Klasik**4.2.3.1. Uji Multikolinieritas**

Uji Multikolinieritas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terdapat atau tidak hubungan yang kuat antara variabel-variabel bebas. Deteksi terhadap multikolinieritas dapat dilakukan dengan memperhatikan indikasinya, antara lain; Jika dalam analisis matrik korelasi terdapat nilai r antar variabel-variabel bebas yang cukup tinggi, yang pada umumnya di atas nilai 0,90 (Imam Ghozali, 2002).

Setelah dilakukan pengujian data penelitian dari setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & Yogyakarta, diperoleh hasil output SPSS, ternyata bahwa nilai korelasi antara variabel-variabel bebas mempunyai nilai korelasi lebih kecil dari 0,90. Dengan demikian berarti estimasi regresi tidak terjadi multikolinieritas. Lebih jelasnya nilai koefisien korelasi antara variabel-variabel bebas dalam model ini dapat dilihat dalam Lampiran 3.

4.2.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya tidak tetap maka diduga terdapat masalah heteroskedastisitas. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika ada pola-pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka menandakan telah terjadi heteroskedastisitas.

Setelah dilakukan pengujian data penelitian dari setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & Yogyakarta, diperoleh hasil output SPSS, ternyata bahwa tidak terjadi pola-pola tertentu yang teratur; bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil analisis dapat dilihat pada lampiran 3.

4.2.3. 3.Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah data dalam model regresi antara variabel bebas dan variabel terikat keduanya berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini untuk melihat data berdistribusi normal atau tidak, dengan cara melihat histogram dan *normal probability plot*. Metode yang lebih handal adalah *normal probability plot*. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal dan floting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika data menyebar di sekitar garis dan mengikuti garis diagonal, maka data tersebut memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji dapat dilihat pada lampiran 3.

Berdasarkan grafik histogram dan grafik normal probabily plot pada lampiran 3, maka dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Sedangkan pada grafik normal probability plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dari dua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

4.2.4. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi realitas respon responden terhadap variabel penelitian. Dalam analisis ini diketahui frekuensi total skor jawaban responden terhadap kuesioner penelitian. Jawaban responden akan dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu kategori rendah dan tinggi. Penentuan kategori dilihat dari kisaran teoritis masing-masing variabel penelitian dan ditentukan titik tengahnya sebagai batas antara kategori rendah dan tinggi.

Pada umumnya penelitian deskriptif non hipotesis, sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis (Suharsimi, 1998), dan penyelidikan deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang (Winarno S, 1998).

4.2.4.1. Analisis Deskriptif Data Penelitian Peran Manajemen SDM sebagai Mitra Strategik

Tabel 4.3

Diskripsi data variabel penelitian
Peran Manajemen SDM sebagai Mitra Strategik (X1)

No	Unit Penelitian	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Nilai Tengah
1	AP Semarang	10 – 50	29-45	38,64	30
2	AP Surakarta	10 – 50	29-45	39,13	30
3	AP Yogyakarta	10 – 50	30-45	38,80	30
4	AP Tegal	10 – 50	30-45	38,78	30
5	AP Purwokerto	10 – 50	32-45	39,22	30
6	AP Magelang	10 – 50	27-42	37,05	30
7	AP Kudus	10 – 50	32-47	39,64	30
8	AP Cilacap	10 – 50	34-49	39,82	30
9	AP Klaten	10 – 50	30-45	37,57	30
10	AP Salatiga	10 – 50	34-48	39,83	30
11	AP Pekalongan	10 – 50	33-49	39,80	30
12	Distribusi Jateng & D.I.Y	10 – 50	27-49	38,86	30

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas terlihat bahwa variabel peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Mitra Stategik sesuai hasil jawaban responden dari 10 butir pertanyaan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan menunjukkan bahwa jawaban responden berkisar antara 27 sampai dengan 49, sedangkan kisaran teoritis adalah antara 10 sampai dengan 50 dengan titik tengah 30.

Adapun rata-rata jawaban responden pada setiap Area Pelayanan Pelanggan semua berada diatas titik tengah, dengan demikian berarti bahwa peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Mitra Strategik pada setiap Area Pelayanan Pelanggan dalam penelitian ini cukup baik.

4.2.4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian Peran Manajemen SDM sebagai Pakar Administrasi

Tabel 4.4

Diskripsi data variabel penelitian
Peran Manajemen SDM sebagai Pakar Administrasi (X2)

No	Unit Penelitian	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Nilai Tengah
1	AP Semarang	10 – 50	29-46	39,43	30
2	AP Surakarta	10 – 50	29-46	39,82	30
3	AP Yogyakarta	10 – 50	31-44	39,38	30
4	AP Tegal	10 – 50	31-44	39,72	30
5	AP Purwokerto	10 – 50	32-45	39,61	30
6	AP Magelang	10 – 50	26-43	37,56	30
7	AP Kudus	10 – 50	31-48	39,57	30
8	AP Cilacap	10 – 50	31-46	40,05	30
9	AP Klaten	10 – 50	31-46	40,02	30
10	AP Salatiga	10 – 50	32-46	40,23	30
11	AP Pekalongan	10 – 50	33-46	40,12	30
12	Distribusi Jateng & D.I.Y	10 – 50	26-48	39,51	30

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Dari Tabel 4.4 di atas terlihat bahwa variabel peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Administrasi hasil jawaban responden dari 10 butir pertanyaan, menunjukkan bahwa jawaban responden berkisar antara 26 sampai dengan 48, sedangkan kisaran teoritis adalah antara 10 sampai dengan 50 dengan titik tengah 30.

Sedangkan rata-rata jawaban responden pada setiap Area Pelayanan Pelanggan semua berada di atas titik tengah, yang berarti bahwa peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Administrasi pada setiap Area Pelayanan Pelanggan dalam penelitian ini cukup baik.

4.2.4.3. Analisis Deskriptif Data Penelitian Peran Manajemen SDM sebagai Pakar Karyawan

Tabel 4.5

Diskripsi data variabel penelitian
Peran Manajemen SDM sebagai Pakar Karyawan (X3)

No	Unit Penelitian	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Nilai Tengah
1	AP Semarang	10 – 50	29-46	35,61	30
2	AP Surakarta	10 – 50	29-46	36,74	30
3	AP Yogyakarta	10 – 50	31-45	37,97	30
4	AP Tegal	10 – 50	29-45	38,16	30
5	AP Purwokerto	10 – 50	29-45	36,96	30
6	AP Magelang	10 – 50	30-44	38,32	30
7	AP Kudus	10 – 50	34-49	39,68	30
8	AP Cilacap	10 – 50	32-46	38,77	30
9	AP Klaten	10 – 50	29-46	35,30	30
10	AP Salatiga	10 – 50	32-49	38,90	30
11	AP Pekalongan	10 – 50	32-45	38,83	30
12	Distribusi Jateng & D.I.Y	10 – 50	29-49	37,46	30

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Sebagaimana Tabel 4.5 di atas terlihat bahwa variabel peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Karyawan hasil jawaban responden dari 10 butir pertanyaan, menunjukkan bahwa jawaban responden berkisar antara 29 sampai dengan 49, sedangkan kisaran teoritis adalah antara 10 sampai dengan 50 dengan titik tengah 30.

Adapun rata-rata jawaban responden pada setiap Area Pelayanan Pelanggan semua berada diatas titik tengah, dengan demikian berarti bahwa peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Administrasi pada setiap Area Pelayanan Pelanggan dalam penelitian ini cukup baik.

4.2.4.4. Analisis Deskriptif Data Penelitian Peran Manajemen SDM sebagai Agen Perubahan

Tabel 4.6

Diskripsi Data Variabel Penelitian
Peran Manajemen SDM sebagai Agen Perubahan (X4)

No	Unit Penelitian	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Nilai Tengah
1	AP Semarang	10 – 50	31-46	37,37	30
2	AP Surakarta	10 – 50	30-46	37,94	30
3	AP Yogyakarta	10 – 50	31-45	37,50	30
4	AP Tegal	10 – 50	30-45	38,78	30
5	AP Purwokerto	10 – 50	32-45	39,22	30
6	AP Magelang	10 – 50	27-42	37,05	30
7	AP Kudus	10 – 50	32-47	39,64	30
8	AP Cilacap	10 – 50	34-49	39,82	30
9	AP Klaten	10 – 50	30-45	37,57	30
10	AP Salatiga	10 – 50	34-48	39,83	30
11	AP Pekalongan	10 – 50	33-49	39,80	30
12	Distribusi Jateng & D.I.Y	10 – 50	27-49	38,86	30

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Dari Tabel 4.6 di atas terlihat bahwa Variabel peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Agen Perubahan hasil jawaban responden dari 10 butir pertanyaan, menunjukkan bahwa jawaban responden berkisar antara 27 sampai dengan 49, sedangkan kisaran teoritis adalah antara 10 sampai dengan 50 dengan titik tengah 30.

Dan rata-rata jawaban responden pada setiap Area Pelayanan Pelanggan semua berada diatas titik tengah, yang berarti bahwa peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Agen Perubahan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan dalam penelitian ini cukup baik.

4.2.4.5. Analisis Deskriptif Data Penelitian Kinerja Pelayanan

Tabel 4.7

Diskripsi data variabel penelitian
Kinerja Pelayanan (Y)

No	Unit Penelitian	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Nilai Tengah
1	AP Semarang	5 – 25	13-24	20,02	15
2	AP Surakarta	5 – 25	17-24	19,96	15
3	AP Yogyakarta	5 – 25	14-23	19,27	15
4	AP Tegal	5 – 25	14-23	19,41	15
5	AP Purwokerto	5 – 25	17-24	19,94	15
6	AP Magelang	5 – 25	14-22	18,79	15
7	AP Kudus	5 – 25	16-24	19,64	15
8	AP Cilacap	5 – 25	17-24	20,12	15
9	AP Klaten	5 – 25	17-24	20,07	15
10	AP Salatiga	5 – 25	17-24	20,03	15
11	AP Pekalongan	5 – 25	17-24	20,16	15
12	Distribusi Jateng & D.I.Y	5 – 25	13-24	19,74	15

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Kemudian sesuai Tabel 4.7 di atas terlihat bahwa Variabel Kinerja Pelayanan dari hasil jawaban responden terhadap 5 butir pertanyaan, menunjukkan bahwa jawaban responden berkisar antara 13 sampai dengan 24, sedangkan kisaran teoritis adalah antara 5 sampai dengan 25 dengan titik tengah 15.

Dan rata-rata jawaban responden pada setiap Area Pelayanan Pelanggan semua berada diatas titik tengah, yang berarti bahwa secara kualitatif Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan dalam penelitian ini cukup baik.

4.2.5. Analisis Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pelayanan Pada Setiap Area Pelayanan Pelanggan

Tabel 4.8

Koefisien Variabel dari masing-masing Variabel Bebas

No	Unit Penelitian	Persamaan Regresi
1	AP Semarang	$Y = 0,206 X_1 + 0,333 X_2 + 0,235 X_3 + 0,290 X_4$
2	AP Surakarta	$Y = 0,177 X_1 + 0,325 X_2 + 0,270 X_3 + 0,256 X_4$
3	AP Yogyakarta	$Y = 0,244 X_1 + 0,281 X_2 + 0,379 X_3 + 0,198 X_4$
4	AP Tegal	$Y = 0,223 X_1 + 0,379 X_2 + 0,283 X_3 + 0,204 X_4$
5	AP Purwokerto	$Y = 0,227 X_1 + 0,223 X_2 + 0,332 X_3 + 0,291 X_4$
6	AP Magelang	$Y = 0,143 X_1 + 0,286 X_2 + 0,420 X_3 + 0,169 X_4$
7	AP Kudus	$Y = 0,215 X_1 + 0,191 X_2 + 0,214 X_3 + 0,400 X_4$
8	AP Cilacap	$Y = 0,495 X_1 + 0,155 X_2 + 0,181 X_3 + 0,248 X_4$
9	AP Klaten	$Y = 0,361 X_1 + 0,289 X_2 + 0,359 X_3 + 0,288 X_4$
10	AP Salatiga	$Y = 0,283 X_1 + 0,172 X_2 + 0,165 X_3 + 0,454 X_4$
11	AP Pekalongan	$Y = 0,389 X_1 + 0,116 X_2 + 0,303 X_3 + 0,246 X_4$
12	Distribusi Jateng & D.I.Y	$Y = 0,260 X_1 + 0,332 X_2 + 0,204 X_3 + 0,236 X_4$

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Setelah dilakukan analisis dengan program SPSS diperoleh koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas, sehingga diperoleh persamaan sebagaimana tabel 4.8. diatas. Nilai koefisien regresi variabel-variabel tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat).

Dari nilai persamaan di atas dapat dilihat bahwa koefisien variabel peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Mitra Strategik (X1) yang tertinggi ada

pada AP Cilacap, sebesar = 0,495 dan yang terkecil ada pada AP Magelang, sebesar = 0,143. Besarnya nilai koefisien variabel X1 menjelaskan bahwa dengan meningkatnya peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Mitra Strategik akan meningkatkan variasi nilai variabel Kinerja Pelayanan sebesar nilai koefisien variabel tersebut.

Sedangkan untuk peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Administrasi (X2) yang tertinggi ada pada AP Tegal, sebesar = 0,379 sedangkan yang terkecil ada pada AP Pekalongan, sebesar = 0,116. Besarnya nilai koefisien variabel X2 menjelaskan bahwa dengan meningkatnya peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Administrasi akan meningkatkan variasi nilai variabel Kinerja Pelayanan sebesar nilai koefisien variabel tersebut.

Kemudian untuk peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Karyawan (X3) yang tertinggi ada pada AP Yogyakarta, sebesar = 0,379 sedangkan yang terkecil ada pada AP Salatiga, sebesar = 0,165. Besarnya nilai koefisien variabel X3 menjelaskan bahwa dengan meningkatnya peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Karyawan akan meningkatkan variasi nilai variabel Kinerja Pelayanan sebesar nilai koefisien variabel tersebut.

Selanjutnya untuk peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Agen Perubahan (X4) yang tertinggi ada pada AP Salatiga, sebesar = 0,454 sedangkan yang terkecil ada pada AP Magelang, sebesar = 0,169. Besarnya nilai koefisien variabel X4 menjelaskan bahwa dengan meningkatnya peran Manajemen Sumber

Daya Manusia sebagai Agen Perubahan akan meningkatkan variasi nilai variabel Kinerja Pelayanan sebesar nilai koefisien variabel tersebut.

Dari estimasi regresi diperoleh koefisien determinasi (Adjusted R^2) sebagaimana tabel berikut :

Tabel 4.9

Koefisien Determinasi Adjusted (R^2)

No	Unit Penelitian	Adjusted R^2	Pengaruh Peran MSDM (%)	Pengaruh Peran Lain (%)
1	AP Semarang	0,358	35,80	64,20
2	AP Surakarta	0,406	40,60	59,40
3	AP Yogyakarta	0,596	59,60	40,40
4	AP Tegal	0,559	55,90	44,10
5	AP Purwokerto	0,568	56,80	43,20
6	AP Magelang	0,936	93,60	6,40
7	AP Kudus	0,938	93,80	6,20
8	AP Cilacap	0,884	88,40	11,60
9	AP Klaten	0,516	51,60	48,40
10	AP Salatiga	0,967	96,70	3,30
11	AP Pekalongan	0,950	95,00	5,00
12	Distribusi Jateng & D.I.Y	0,595	59,50	44,50

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Koefisien determinasi Adjusted R^2 digunakan untuk melihat besarnya variasi pada variabel dependen yang dipengaruhi oleh variasi variabel-variabel independen secara bersama-sama. Hasil estimasi regresi terhadap variabel Kinerja Pelayanan, ternyata variasi variabel peran Manajemen Sumber Daya Manusia (sebagai Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan, Agen Perubahan) terhadap Kinerja

Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & D.I. Yogyakarta sebagian besar adalah cukup kuat.

Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi Adjusted R^2 sebagian besar $> 0,500$, dan terbesar berada pada AP Salatiga sebesar 0,967 sedangkan AP Semarang dan AP Surakarta $< 0,500$ atau tidak cukup kuat.

Nilai tersebut menjelaskan bahwa variasi nilai Kinerja Pelayanan dipengaruhi oleh variabel peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan, Agen Perubahan, sementara selebihnya disebabkan oleh faktor lain diluar model penelitian ini.

4.2.6. Uji Hipotesis

4.2.6.1. Hipotesis 1.

Hipotesis statistik yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Ho : Tidak ada pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Mitra Strategis (*strategic partner*) terhadap Kinerja Pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

Ha : Ada pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Mitra Strategis (*strategic partner*) terhadap Kinerja Pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

Kriteria uji :

Jika *Probabilitas* $< 0,05$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Ho ditolak Ha diterima

Jika *Probabilitas* $> 0,05$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka Ha ditolak Ho diterima.

Dari hasil analisis regresi linier, diketahui nilai t_{hitung} dan *Probabilitas (P)* Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Mitra Strategik (*strategic partner*) terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10

Uji Hipotesis Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Mitra Strategik terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

No	Unit Penelitian	t_{hitung}	t_{tabel}	P	Alpha	Hipotesis
1	AP Semarang	2,559	1,984	0,01	0,05	Diterima
2	AP Surakarta	2,077	1,986	0,04	0,05	Diterima
3	AP Yogyakarta	2,803	1,994	0,00	0,05	Diterima
4	AP Tegal	2,217	2,004	0,03	0,05	Diterima
5	AP Purwokerto	2,232	2,005	0,03	0,05	Diterima
6	AP Magelang	2,177	2,002	0,03	0,05	Diterima
7	AP Kudus	2,580	2,005	0,01	0,05	Diterima
8	AP Cilacap	4,703	2,021	0,00	0,05	Diterima
9	AP Klaten	2,661	2,021	0,01	0,05	Diterima
10	AP Salatiga	3,810	2,042	0,00	0,05	Diterima
11	AP Pekalongan	3,748	2,040	0,00	0,05	Diterima
12	Distribusi Jateng & D.I.Y	8,543	1,984	0,00	0,05	Diterima

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Dari Tabel 4.10 di atas terlihat bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan *Probabilitas (P)* $< \alpha$ (α) pada setiap Area pelayanan Pelanggan, maka dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Mitra Strategik (*strategic partner*) terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & D.I. Yogyakarta

Semakin baik Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Mitra Strategik, maka akan semakin meningkatkan Kinerja Pelayanan yang dilakukan oleh karyawan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & D.I. Yogyakarta.

4.2.6.2. Hipotesis 2.

Hipotesis statistik yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Ho : Tidak ada pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pakar Administrasi (*administrative expert*) terhadap Kinerja Pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

Ha : Ada pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pakar Administrasi (*administrative expert*) terhadap Kinerja Pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

Kriteria uji :

Jika *Probabilitas* $< 0,05$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Ho ditolak Ha diterima

Jika *Probabilitas* $> 0,05$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka Ha ditolak Ho diterima.

Dari hasil analisis regresi linier, diketahui nilai t_{hitung} dan *Probabilitas (P)* Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pakar Administrasi (*administrative expert*) terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11

Uji Hipotesis Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia
Sebagai Pakar Administrasi terhadap Kinerja Pelayanan
pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

No	Unit Penelitian	t _{hitung}	t _{tabel}	P	Alpha	Hipotesis
1	AP Semarang	4,113	1,984	0,00	0,05	Diterima
2	AP Surakarta	3,823	1,986	0,00	0,05	Diterima
3	AP Yogyakarta	3,352	1,994	0,00	0,05	Diterima
4	AP Tegal	3,764	2,004	0,00	0,05	Diterima
5	AP Purwokerto	2,016	2,005	0,04	0,05	Diterima
6	AP Magelang	3,274	2,002	0,00	0,05	Diterima
7	AP Kudus	2,809	2,005	0,00	0,05	Diterima
8	AP Cilacap	2,286	2,021	0,02	0,05	Diterima
9	AP Klaten	2,319	2,021	0,02	0,05	Diterima
10	AP Salatiga	2,554	2,042	0,01	0,05	Diterima
11	AP Pekalongan	2,091	2,040	0,04	0,05	Diterima
12	Distribusi Jateng & D.I.Y	11,122	1,984	0,00	0,05	Diterima

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Dari Tabel 4.11 di atas terlihat bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan *Probabilitas (P)* < alpha (α) pada setiap Area pelayanan Pelanggan maka dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pakar Administrasi (*administrative expert*) terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & D.I. Yogyakarta

Semakin baik Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Administrasi (*administrative expert*), maka akan semakin meningkatkan Kinerja Pelayanan yang dilakukan oleh karyawan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & D.I. Yogyakarta.

4.2.6.3. Hipotesis 3

Hipotesis statistik yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Ho : Tidak ada pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pakar Karyawan (*employee champion*) terhadap Kinerja Pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

Ha : Ada pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pakar Karyawan (*employee champion*) terhadap Kinerja Pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

Kriteria uji :

Jika *Probabilitas* $< 0,05$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Ho ditolak Ha diterima

Jika *Probabilitas* $> 0,05$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka Ha ditolak Ho diterima.

Dari hasil analisis regresi linier diketahui bahwa nilai t_{hitung} dan *Probabilitas* (*P*) Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pakar Karyawan (*employee champion*) terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12

**Uji Hipotesis Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia
Sebagai Pakar Karyawan terhadap Kinerja Pelayanan
pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.**

No	Unit Penelitian	t _{hitung}	t _{tabel}	P	Alpha	Hipotesis
1	AP Semarang	2,993	1,984	0,00	0,05	Diterima
2	AP Surakarta	3,186	1,986	0,00	0,05	Diterima
3	AP Yogyakarta	4,157	1,994	0,00	0,05	Diterima
4	AP Tegal	2,597	2,004	0,01	0,05	Diterima
5	AP Purwokerto	3,306	2,005	0,00	0,05	Diterima
6	AP Magelang	4,258	2,002	0,00	0,05	Diterima
7	AP Kudus	2,401	2,005	0,02	0,05	Diterima
8	AP Cilacap	2,223	2,021	0,03	0,05	Diterima
9	AP Klaten	2,772	2,021	0,00	0,05	Diterima
10	AP Salatiga	3,669	2,042	0,00	0,05	Diterima
11	AP Pekalongan	3,617	2,040	0,00	0,05	Diterima
12	Distribusi Jateng & D.I.Y	7,104	1,984	0,00	0,05	Diterima

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Dari Tabel 4.12 di atas terlihat bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan *Probabilitas (P)* < alpha (α) pada setiap Area pelayanan Pelanggan maka dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pakar Karyawan (*employee champion*) terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & D.I. Yogyakarta

Semakin baik Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Karyawan (*employee champion*), maka akan semakin meningkatkan Kinerja Pelayanan yang dilakukan oleh karyawan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & D.I. Yogyakarta.

4.2.6.4. Hipotesis 4

Hipotesis statistik yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Ho : Tidak ada pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Agen Perubahan (*change agent*) terhadap Kinerja Pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

Ha : Ada pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Agen Perubahan (*change agent*) terhadap Kinerja Pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

Kriteria uji :

Jika *Probabilitas* $< 0,05$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Ho ditolak Ha diterima

Jika *Probabilitas* $> 0,05$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka Ha ditolak Ho diterima.

Dari hasil analisis regresi linier diketahui bahwa nilai t_{hitung} dan *Probabilitas* (*P*) Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Agen Perubahan (*change agent*) terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13

Uji Hipotesis Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia
Sebagai Agen Perubahan terhadap Kinerja Pelayanan
pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

No	Unit Penelitian	t _{hitung}	t _{tabel}	P	Alpha	Hipotesis
1	AP Semarang	3,614	1,984	0,00	0,05	Diterima
2	AP Surakarta	2,908	1,986	0,00	0,05	Diterima
3	AP Yogyakarta	2,400	1,994	0,01	0,05	Diterima
4	AP Tegal	2,042	2,004	0,04	0,05	Diterima
5	AP Purwokerto	2,786	2,005	0,00	0,05	Diterima
6	AP Magelang	2,090	2,002	0,04	0,05	Diterima
7	AP Kudus	3,815	2,005	0,00	0,05	Diterima
8	AP Cilacap	2,428	2,021	0,02	0,05	Diterima
9	AP Klaten	2,415	2,021	0,02	0,05	Diterima
10	AP Salatiga	5,599	2,042	0,00	0,05	Diterima
11	AP Pekalongan	2,074	2,040	0,04	0,05	Diterima
12	Distribusi Jateng & D.I.Y	7,904	1,984	0,00	0,05	Diterima

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Dari Tabel 4.13 di atas terlihat bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan *Probabilitas (P)* $< \alpha$ (α) pada setiap Area pelayanan Pelanggan maka H_a diterima, H_o ditolak. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Agen Perubahan (*change agent*) terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & D.I. Yogyakarta

Semakin baik Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Agen Perubahan (*change agent*), maka akan semakin meningkatkan Kinerja Pelayanan yang dilakukan oleh karyawan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & D.I. Yogyakarta.

4.2.6.5. Hipotesis 5

Hipotesis statistik yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Ho : Tidak ada pengaruh secara bersama-sama peran manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

Ha : Ada pengaruh secara bersama-sama peran manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

Kriteria uji :

Jika *Probabilitas* $< 0,05$ atau $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka Ho ditolak Ha diterima

Jika *Probabilitas* $> 0,05$ atau $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka Ha ditolak Ho diterima.

Dari hasil analisis regresi linier, diketahui nilai F_{hitung} dan *Probabilitas (P)* Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (Sebagai Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan, dan Agen Perubahan) terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & D.I. Yogyakarta, adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14

Uji Hipotesis Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia
(Sebagai Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan, dan Agen Perubahan)
terhadap Kinerja Pelayanan, pada setiap Area Pelayanan Pelanggan.

No	Unit Penelitian	F _{hitung}	F _{tabel}	P	Alpha	Hipotesis
1	AP Semarang	16,231	2,45	0,00	0,01	Diterima
2	AP Surakarta	16,405	2,45	0,00	0,01	Diterima
3	AP Yogyakarta	27,218	2,53	0,00	0,01	Diterima
4	AP Tegal	18,098	2,53	0,00	0,01	Diterima
5	AP Purwokerto	18,431	2,53	0,00	0,01	Diterima
6	AP Magelang	208,931	2,53	0,00	0,01	Diterima
7	AP Kudus	201,245	2,53	0,00	0,01	Diterima
8	AP Cilacap	75,008	2,61	0,00	0,01	Diterima
9	AP Klaten	11,411	2,61	0,00	0,01	Diterima
10	AP Salatiga	215,682	2,61	0,00	0,01	Diterima
11	AP Pekalongan	143,039	2,61	0,00	0,01	Diterima
12	Distribusi Jateng & D.I.Y	234,345	2,37	0,00	0,01	Diterima

Sumber : Data primer diolah tahun 2003

Dari Tabel 4.14 di atas terlihat bahwa Nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan *Probabilitas* (P) < alpha (α) pada setiap Area pelayanan Pelanggan maka dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (Sebagai Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan, dan Agen Perubahan) terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & D.I. Yogyakarta

Dari hasil uji tersebut di atas, terbukti bahwa H_a diterima artinya terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

secara bersama-sama yaitu sebagai (Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan, dan Agen Perubahan) terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Semakin baik Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai (Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan, dan Agen Perubahan), maka akan semakin meningkat kinerja pelayanan yang dilakukan oleh karyawan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Bae, J & Lawler, JJ (1999) dengan judul : *Organizational and Human Resource Management Strategies in Korea : Impact on Firm Performance in an Emerging Economy*. Responden penelitian ini adalah cabang-cabang perusahaan multinasional dan perusahaan-perusahaan local di Korea. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi kuadrat terkecil dua-tahap. Hasil penelitian menjelaskan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia berkorelasi positif dan signifikan pada level 0,01 dengan kinerja pelayanan..

Kemudian juga Tai Wai, Chin Huat & Chau Fuat (2000), dengan judul : *Organisational Strategy, Strategic HRM and Firm Performance ; A Structural Equation Modeling Approach*. Penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan di Singapura, dengan jumlah responden sebanyak 191 perusahaan. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian ini antara

lain menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat mempengaruhi kinerja pelayanan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001 dengan koefisien 0,465.

D'Arcimoles (1997) yang mengadakan penelitian pada 42 perusahaan di Perancis, dengan judul : *Human Resource Policies and Company Performance : A Quantitative Approach Using Longitudinal Data*, menemukan bahwa terdapat pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan.

Penelitian ini juga didukung hasil penelitian Becker dan Gerhard (1996) dengan judul : *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects*, yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan langsung antara peranan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pelayanan.

Hasil penelitian Dave Ulrich (1996) yang berjudul "Human Resources Champions The changing Nature of Human Resouces : A Model for Multiple Roles" yang melakukan penelitian pada perusahaan Marriot Hongkong, Motorola, Metafora, Hewlett-Packard dan Clorox, membuktikan bahwa peran Manejemen Sumber Daya Manusia sebagai mitra bisnis (mitra strategis, pakar administrasi, pakar karyawan dan agen perubahan) dapat meningkatkan kinerja pelayanan perusahaan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Deddy Nifyandi (2001), dengan judul : *Analisis Peran Manajemen Sumber Daya Manusia di PT. Pupuk Sriwijaya*. Hasil penelitian menjelaskan bahwa manajemen PT. Pupuk Sriwijaya masih terfokus pada pengelolaan administrasi kepegawaian semata dan masih dalam tahapan untuk menuju kearah peran sebagai *business partner* perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang dijelaskan dalam Bab.IV, maka dapat disimpulkan atas hasil penelitian yang dilakukan, sebagai berikut:

5.1.1. Kesimpulan Hipotesis

1. Bahwa Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Mitra Strategik (*strategic partner*), pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta cukup baik, dengan nilai rata-rata (mean) tertinggi sebesar 39,83 pada Area Pelayanan Pelanggan Salatiga.
2. Bahwa Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Administrasi (*Administrative Expert*) pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta cukup baik, dengan nilai rata-rata (mean) tertinggi sebesar 40,23 pada Area Pelayanan Pelanggan Salatiga.
3. Bahwa Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Karyawan (*employee champion*) pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta cukup baik, dengan nilai rata-rata (mean) tertinggi sebesar 39,68 pada Area Pelayanan Pelanggan Kudus.

4. Bahwa Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Agen Perubahan (Change Agent) pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta cukup baik, dengan nilai rata-rata (mean) tertinggi sebesar 39,83 pada Area Pelayanan Pelanggan Salatiga
5. Bahwa Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta cukup baik, dengan nilai rata-rata (mean) tertinggi sebesar 20,16 pada Area Pelayanan Pelanggan Pekalongan.
6. Besarnya pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (sebagai Mitra Strategik, Pakar Administasi, Pakar Karyawan, dan Agen Perubahan) terhadap Kinerja Pelayanan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta secara simultan sebesar 59,50 %. Dan secara parsial untuk masing-masing Area Pelayanan Pelanggan pengaruh yang paling besar pada AP Salatiga yaitu 96,70 %.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Mitra Strategik terhadap Kinerja Pelayanan Pelanggan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan, dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan *probabilitas* (P) $<$ alpha (α).
8. Terdapat pengaruh yang signifikan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Administrasi terhadap Kinerja Pelayanan Pelanggan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan, dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan *probabilitas* (P) $<$ alpha (α).

9. Terdapat pengaruh yang signifikan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Karyawan terhadap Kinerja Pelayanan Pelanggan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan, dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan *probabilitas* (P) $<$ alpha (α).
10. Terdapat pengaruh yang signifikan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Agen Perubahan terhadap Kinerja Pelayanan Pelanggan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan, dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan *probabilitas* (P) $<$ alpha (α).
11. Terdapat pengaruh bersama-sama Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (sebagai Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan, dan Agen Perubahan) terhadap Kinerja Pelayanan pada setiap Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta, dimana $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan *Probabilitas* (P) $<$ alpha (α).

5.1.2. Kesimpulan Penelitian

1. Secara korporat ada perbedaan yang signifikan dari pengaruh peran manajemen sumber daya manusia sebagai Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan, dan Agen Perubahan terhadap Kinerja Pelayanan.
2. Peran sebagai pakar administrasi mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja pelayanan, hal ini dapat dipandang bahwa PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta, aktivitas manajemen sumber daya manusianya masih terfokus pada peran administrasi kepegawaian dan sedang menuju ke peran sebagai mitra strategik.

3. Sementara pada Area pelayanan Pelanggan peran sebagai mitra strategik paling kuat dilaksanakan pada AP Cilacap dan paling lemah terdapat di AP Magelang, kemudian peran sebagai pakar administrasi paling dominan dilaksanakan pada AP Tegal dan yang kurang dominan terdapat pada AP Pekalongan, selanjutnya untuk peran sebagai pakar karyawan paling dominan di implementasikan pada AP Magelang dan terendah pada AP Salatiga, sedangkan untuk peran sebagai agen pembangunan yang paling menonjol diaplikasikan pada AP Salatiga serta yang tidak signifikan dilakukan pada AP Magelang.
4. Secara umum dapat disimpulkan bahwa peran manajemen sumber daya manusia sebagai Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan, dan Agen Perubahan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pelayanan.
5. Sehingga untuk mencapai kinerja pelayanan yang optimal, maka aplikasi peran manajemen sumber daya manusia perlu ditingkatkan dan mendapatkan prioritas, dan dalam pelaksanaannya harus ada keseimbangan diantara masing-masing peran.

5.2. Implikasi Kebijakan

5.2.1. Implikasi Akademis

Memperhatikan temuan-temuan dari penelitian ini maka penelitian ini memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang tertarik pada penelitian tentang pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai (Mitra Starategik, Pakar Adminstrasi, Pakar Karyawan dan Agen Perubahan)

terhadap Kinerja Pelayanan untuk meneliti ulang dengan menambah beberapa variabel lain.

5.2.2. Implikasi Bagi Para Praktisi Manajemen

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh para praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengambil kebijakan yang berhubungan dengan Kinerja Pelayanan agar kinerja tersebut dapat meningkat.

Sebab Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (sebagai Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan dan Agen Perubahan) merupakan faktor penentu yang sangat penting untuk meningkatkan Kinerja Pelayanan dan akhirnya akan bermuara pada kinerja yang optimal.

Para praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia juga dapat menerapkan peran mereka sebagai mitra strategik dengan cara : (1) bertindak sebagai bagian yang tak terpisahkan dari tim bisnis, (2) secara bersama-sama menyusun program kerja yang merupakan acuan yang akan dikembangkan, (3) Melibatkan seluruh karyawan sebagai tim dan memprioritaskan pekerjaan yang jelas.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Administrasi dapat meningkatkan kinerja pelayanan dengan cara : (1) Mengembangkan rencana kebijakan untuk pengaturan sumber daya manusia secara efektif, (2) Selalu meningkatkan ilmu pengetahuan dan ketrampilan dan bisa bertindak sebagai konsultan dalam bidang keahlian yang dimilikinya. (3) Meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan serta ketrampilan karyawan.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pakar Karyawan dapat meningkatkan kinerja pelayanan dengan cara : (1) Menciptakan hubungan yang harmonis antara pihak manajemen dengan karyawan serta mendukung kebutuhan karyawan, (2) Membantu mengatasi masalah yang sedang dihadapi oleh karyawan, (3) Menanamkan rasa komitmen yang tinggi kepada perusahaan bagi semua karyawan.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Agen Perubahan dapat meningkatkan kinerja pelayanan dengan cara : (1) Selalu berupaya menciptakan strategi yang baru dalam upaya mendukung strategi bisnis perusahaan, (2) Mengawasi secara terus menerus dinamika organisasi yang berkaitan dengan masalah-masalah internal dan eksternal, (3) Menciptakan peralatan organisasi yang selalu *up to date*, teknik dan praktek perubahan guna secara efektif dan efisien mengatur perubahan dan merespon permintaan pasar.

Dan untuk lebih mengoptimalkan dan mengefektifkan penerapan konsep multi peran Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut, maka perlu dilakukan secara periodik diskusi dan pengkajian yang terintegrasi dengan semua jajaran manajemen khususnya para manajer lini, melalui “ Forum SDM “.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menganalisis pengaruh Peran Manajemen Sumber daya Manusia (sebagai Mitra Strategik, Pakar Administrasi, Pakar Karyawan dan Agen Perubahan) terhadap Kinerja Pelayanan. Tentu saja dengan variabel yang terbatas itu

penelitian ini juga mempunyai beberapa keterbatasan. Beberapa keterbatasan tersebut adalah :

1. Penelitian ini menggunakan subyek penelitian yang terbatas dan dalam lingkup lokal, tentu saja hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan secara makro. Untuk itu penelitian yang akan datang diharapkan dapat meneliti pada lingkup yang lebih luas.
2. Penelitian ini juga tidak mempertimbangkan seluruh faktor yang memungkinkan dapat memengaruhi kinerja pelayanan. Penelitian ini hanya melihat Peran Manajemen Sumber daya Manusia sebagai (Mitra Starategik, Pakar Adminstrasi, Pakar Karyawan dan Agen Perubahan). Sehingga penelitian mendatang perlu melihat pengaruh faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja pelayanan.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Ada beberapa saran yang dapat diagendakan untuk penelitian yang akan datang yang berhubungan dengan kinerja pelayanan.

1. Karena penelitian ini terbatas hanya pada lingkup lokal maka penelitian mendatang diharapkan dapat meneliti lingkup yang lebih besar, dengan menambah beberapa variabel penelitian.
2. Penelitian ini juga terbatas pada pengaruh terhadap Kinerja Pelayanan, yang dilihat disisi Kinerja SDM, sehingga untuk yang akan datang bisa dilakukan dari sisi Kinerja Keuangan.

3. Penelitian mendatang juga dapat melihat pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan iklim kerja, karena ketiga variabel ini dipandang dapat mempengaruhi kinerja pelayanan.
4. Penelitian akan datang juga dapat mengkaji pengaruh faktor dukungan sosial, baik dukungan sosial dari atasan, teman sekerja, dan keluarga terhadap kinerja pelayanan, karena faktor ini secara psikologis sangat mendukung kinerja seseorang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, et. al (1996), **“Strategic Human Resource Management”**, Second Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publisher
- Arthur, J.B. ,1994, “Effect of human Resource System on manufacturing performance And Turnover”, **Academy of Management Journal**, 37 : 670 – 682.
- Bae J & Lawler JJ (1999), “Organizational and Human Resource Management Strategies in Korea : Impact on Firm Performance in an Emerging Economy”, **Academy of Management Journal**, Vol. 43, No.3 :502-517
- Becker B. dan Gerhard B., 1996, “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance”: Progress and Prospects, **Academy of Management Journal** , Vol. 39, No. 4: 779-801.
- Butler Ferros A Napier, 1991, **“Strategy and Human Resource Management, Cincitional, OH”**: Southwestern Publishing CO
- Charles and Henri d’Arcimoles, (1997), “Human Resource Policies and Company Performance : A Quantitative Approach Using Longitudinal Data”, **Organizational Studies**, Vol. 18 No. 5.
- Deddy Nifyandi, (2001), **“Analisis peran Manajemen Sumber Daya Manusia di PT. Pupuk Sriwijaya”**, Thesis (tidak diterbitkan), Yogyakarta, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada.
- Djamaludin Ancok, (2002), **“Revitalisasi Sumber Daya Manusia Dalam Era Perubahan”**, Amara Books, Yogyakarta
- Fuad Mas’ud, (1997), “Strategi dan Prospek Hubungan Industrial di Indonesia”, **Jurnal Bisnis Strategi**, Vol : 1
- Gujarati Damodar N, (1995), “Basic Econometric”, Third Edition, **United States Military Academy**, West Point.
- Hani Handoko, (2002), **“Keunggulan Kompetitif Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia”**, Amara Books, Yogyakarta
- Huselid, M.A., (1995), “The impact of human resource management practice on turnover, productivity, and corporate financial performance”: **Academy of Management Journal**, 38: 635 – 670.

- Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S., (1997), "Technical and Strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", **Academy of Management Journal**, 40 : 171 – 188.
- Husein Umar, (2000), "**Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**", PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Ignatius RS, (2002), "**Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis : Repositioning Peran, Perilaku Plus Kompetensi Serta Peran SDM Strategis**", Amara Books, Yogyakarta
- Imam Ghozali, (2002), "**Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS**", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Jackson and Schuler, (1995), "Organizational Characteristic as Predictors of Personal Practices", **Personell Psychology**, 42:727-786
- Johnston. J, (1996), "Time to Rebuild Human Resources", **Business Quarterly**
- Lawler, J.J., Anderson, R.W., & Buckles, R.J., (1995), "**Human Resource Management and organizatiional effectiveness**".
- Lewin, D., & Yang, J.Z., (1992), "HRM Policies nd practices of U.S and Japanese Firm operating in the U.S In J.F. Burton, Jr. (Ed.)", **Proceeding of th Forty-Fourth Annual Meeting of Industrial Relations Research Assocation**, 344-351, New Orleans : IRRA.
- Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, (1996), "**Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21**", Erlangga, Jakarta
- Schuler, (1990), "Human Resources Strategy : Focusing on Issues and Action", **Organization Dinamic**, Summer, 5-19
- Soekidjo Notoatmodjo, (1998), "**Pengembangan Sumber Daya Manusia**", Rineka Cipta Jakarta
- Suharsimi Arikunto, (1998) "**Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**", PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Sutrisno Hadi, (2001), "**Metodologi Research** " Andi, Yogyakarta
- Tai Wai David et al, (2000), "**Organisational Strategy, Strategic HRM and Firm Performance : A Structural Equation Modelling (SEM) Approanch**", The National University of Singapore

Ulrich, D (1996), **“Human Resource Champion ; The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result”**, Havard Business School Press, boston Massachusetts

Veronica A, (1999), **“Efektifitas teknik dan strategis Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai penentu kinerja perusahaan”**, Research Output, Semarang, Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Winarno Surakhmad, (1998), **“ Pengantar Penelitian Ilmiah “**, Tarsito, Bandung

Wright, P.M, and Mc. Mahan, G.C. (1992), **“Theoretical Perspective for Strategic Human resource Management”**, **Journal of Management**, Vol. 18 No. 2, pp. 295-320