

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

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

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

Kebutuhan pengembangan kapabilitas organisasi lebih mengarah pada peran baru sumberdaya manusia sebagai sumber kompetitif. Kriteria peran sumberdaya manusia ini berbeda-beda menurut fokus, aktifitas, waktu, metafora dan penciptaan nilai. Adapun dalam Nurhayati (2001) disebutkan bahwa peran baru sumberdaya manusia menurut beberapa ahli dijelaskan berikut ini :

1. Peran diagnostik, fasilitator-katalisator, konsultan dan sebagai evaluator (French, 1986)
2. Berperan di bidang perencanaan, *staffing*, penilaian, kompensasi serta pelatihan dan pengembangan (Schuler and Jackson, 1987).
3. Oknum bisnis, pembentuk perubahan, konsultan organisasi, formulator dan implementor strategi, manajer yang berbakat, pengontrol biaya dan manajer aset (Schuler, 1990).
4. Berperan dalam proses strategis (sebagai konsultan, penilai, pendiagnosa, agen perubahan, katalisator, mitra bisnis dan manajer biaya), aspek legal (sebagai auditor, konsultan, pemberi atau *provider*, pendamai), aspek operasional (sebagai peredam permasalahan, agen perubahan, penasihat karyawan, fasilitator, formulator dan konsultan kebijakan) (Wiley, 1992).
5. Peran pendukung, pemberi *service*, konsultan dan kepemimpinan (Walker dalam Ferris, 1994)
6. Sebagai pencipta nilai sebagai salah satu keunggulan kompetitif (Becker dan Gerhart, 1996)
7. Mitra strategis, ahli administrasi, pejuang pekerja atau *employee champion* dan agen perubahan (Conner dan Ulrich, 1996)

Sehingga dengan model banyak peran dari sumberdaya manusia tersebut, maka akan dapat membantu dalam menilai seluruh kualitas layanan dan jasa sumberdaya manusia. Selain itu, alokasi nilai di antara berbagai peran sumberdaya manusia menunjukkan persepsi saat ini tentang fungsi sumberdaya manusia, mengidentifikasi bidang-bidang sumberdaya manusia yang tumbuh lebih kuat atau lebih lemah, serta untuk mengevaluasi kinerja sumberdaya manusia saat ini. Peran baru sumberdaya manusia akan lebih banyak memberikan nilai tambah bagi organisasi agar lebih efektif dan kompetitif melalui penurunan biaya, berorientasi pada pelanggan, meningkatnya produktifitas serta komitmen pekerja, dan lain-lain (Fryzel & Wang, 1994) (dalam Nurhayati, 2001).

Dengan adanya berbagai tantangan bisnis yang semakin bertambah kompleks, mau tidak mau menuntut BLPT Yogyakarta untuk melakukan transformasi radikal di bidang manajemen. Dalam hal ini keunggulan organisasi yang dimiliki BLPT Yogyakarta akan ditentukan oleh kapabilitas organisasional. Di sini telah dengan jelas ditunjukkan bahwa sumberdaya manusia mempunyai peran yang sangat penting. Seperti yang dikemukakan oleh Ulrich (1997) (dalam Nurhayati, 2001), bahwa ada empat peran penting dari sumberdaya manusia, yaitu 1) mitra strategis, 2) ahli administrasi, 3) pejuang pekerja, dan 4) agen perubahan.

Dengan alasan-alasan tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai optimalisasi peran sumberdaya manusia di lingkungan BLPT Yogyakarta, dimana penelitian yang akan penulis lakukan ini adalah merupakan replikasi penelitian Conner dan Ulrich (1996) (dalam Nurhayati, 2001) yang menyatakan bahwa ada pergeseran paradigma peran

sumberdaya manusia tradisional ke peran baru sumberdaya manusia, yang disebabkan transformasi manajemen sebagai respon akan perubahan lingkungan.

## B. RUMUSAN MASALAH

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

**Tabel 1.1**  
**Kecenderungan Sifat Perubahan di Tempat Kerja**

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

Sumber: Schermerhorn (1996, dalam Nurhayati, 2001).

Bertolak dari uraian latar belakang tersebut di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang ada sebagai berikut :

- a. Apakah BLPT Yogyakarta telah menerapkan empat peran sumberdaya manusia yang meliputi mitra strategis, ahli administrasi, pejuang pekerja dan agen perubahan ?
- b. Bagaimana pola pelaksanaan peran mitra strategis, ahli administrasi, pejuang pekerja, dan agen perubahan di BLPT Yogyakarta ?

### **C. TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan empat peran sumberdaya manusia yang meliputi mitra strategis, ahli administrasi, pejuang pekerja dan agen perubahan di BLPT Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui pola pelaksanaan peran mitra strategis, ahli administrasi, pejuang pekerja, dan agen perubahan di BLPT Yogyakarta.

### **D. MANFAAT PENELITIAN**

#### **1) Dari dimensi akademik**

Diharapkan akan memberikan sumbangan pengetahuan mengenai peran sumberdaya manusia yakni sebagai mitra strategis, ahli administrasi, pejuang pekerja, dan agen perubahan di BLPT Yogyakarta dan akan merangsang penelitian lain sejenis di masa yang akan datang.

#### **2) Dari dimensi praktis**

Untuk memberikan sumbangan mengenai kondisi hubungan dari masing-