

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian .

Pada saat ini dunia dihadapkan pada paradigma ekonomi baru yang ditandai dengan adanya kecepatan, inovasi, siklus waktu yang pendek, kualitas dan kepuasan pelanggan, dan beberapa hal penting dari *intangible asset* seperti jenis pengakuan, pengetahuan, inovasi dan terutama *human capital*. Dimana paradigma baru ini merupakan tanda dimulainya zaman keemasan bagi Sumberdaya Manusia (Becker, Huselid dan Ulrich 2001 dalam Nilawati 2003), karena manusialah yang mengambil keputusan strategis untuk semua fungsi, sehingga hal ini dapat merupakan keunggulan yang sangat penting.

Ketika perkembangan teknologi dan informasi semakin bisa dijangkau oleh hampir semua organisasi diseluruh dunia, maka usaha untuk mencari sumber-sumber *keunggulan bersaing* semakin diarahkan pada masalah kemampuan organisasional, dan khususnya pada strategi sumberdaya manusia (Dyer 1993 dalam Usmara 2002). Di Jepang sebagian besar kemajuan atau peningkatan dalam hal produktivitas / kualitas dari perusahaan berkaitan dengan proses-proses manajemen, sistem kerja, dan pendekatan-pendekatan manajemen sumber daya manusia (Nonaka, 1992 dalam Usmara 2002). Hal tersebut mendorong manajemen untuk mengakui bahwa sumberdaya manusia merupakan elemen kunci dalam kesuksesan pelaksanaan strategi sehingga dalam perencanaan pelaksanaan dan pengawasan strategi

diperlukan kerjasama yang sinergi dari manajemen puncak hingga manajer fungsional yang memimpin departemen untuk menjamin bahwa strategi itu berjalan sesuai dengan tujuan Organisasi. Ketika strategi organisasi menekankan pada penciptaan keunggulan kompetitif, organisasi mulai memfokuskan pemikirannya pada peran SDM yang diintegrasikan kedalam sistem manajemen dan perencanaan organisasi, pendapat tersebut didukung oleh Pfeffer, 1995 (dalam Nilawati, 2003) yang menyatakan bahwa integrasi merupakan kunci kesuksesan dalam mencapai keunggulan kompetitif. misalnya ketika organisasi menentukan suatu perencanaan strategis berkaitan dengan penentuan arah masa depan yang ingin dicapai, pangsa pasar yang ingin diperoleh maupun barang/jasa yang ingin diproduksi.

Perubahan peran fungsi sumberdaya manusia biasanya diawali dengan adanya isu-isu bisnis yang harus dihadapi oleh organisasi. Saat ini terdapat empat isu bisnis yang berkaitan dengan sumberdaya manusia (Schuler, 1990 dalam Kunto Wibisono 2002) yaitu : (1) pengelolaan kompetensi pekerja, (2) pengelolaan keberagaman tenaga kerja, (3) pengelolaan untuk peningkatan daya saing, (4) pengelolaan adanya globalisasi. Dari hal tersebut menjadikan manajer SDM harus menyadari bahwa pekerjaannya adalah membantu organisasi dalam menyediakan kepemimpinan dalam menghadapi isu-isu bisnis tersebut. Sehingga untuk menjawab tantangan organisasi yang dapat dilakukan sumberdaya manusia adalah: (1) menjadi partner dalam menentukan keputusan bisnis, (2) menjadi tenaga administrasi yang handal, (3) sebagai motivator bagi karyawan untuk berprestasi, dan (4) memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan (Ulrich, 1997) dalam arti ada peran baru bagi

sumberdaya manusia yaitu sebagai Mitra Strategik, Ahli Administrasi, Pejuang Pekerja dan Agen Perubahan.

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

Sejalan dengan itu, perkembangan manajemen dalam pelayanan publikpun mengalami perubahan paradigma yang begitu cepat. Dalam penyelenggaraan tata pemerintahan khususnya dengan telah diundangkannya Undang-undang Otonomi Daerah berbagai tantangan dan peluang semakin bertambah kompleks disertai dengan semakin ketatnya "*Persaingan*" antar Daerah. Hal tersebut mau tidak mau menuntut BANDIKLAT Propinsi DIY sebagai salah satu bagian dari Instansi Pemerintah Propinsi DIY untuk melakukan transformasi radikal di bidang manajemen. Apalagi dalam perkembangannya saat ini fungsi Badan Diklat Propinsi DIY yang tidak hanya menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan para

penyelenggaraan Diklat secara kemitraan (Dana Swakelola) dengan Pemerintah Kabupaten/Propinsi se Indonesia, sehingga dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas dan kapabilitas Organisasinya. Disamping itu juga karena peran Badan Diklat Propinsi DIY adalah memberikan tambahan wawasan dan ketrampilan Pegawai sehingga mau tidak mau dituntut adanya peran yang lebih dari sumberdaya manusia dibandingkan dengan sumberdaya - sumberdaya lainnya, sebagaimana telah dikemukakan oleh Ulrich (1997) bahwa ada empat peran penting dari sumberdaya manusia, yaitu perannya sebagai Mitra Strategik, Ahli Adminstratif, Pejuang Pekerja, dan Agen Perubahan.

Telah banyak penelitian-penelitian dilakukan di beberapa perusahaan maupun organisasi di Indonesia untuk mengetahui implementasi peran ganda manajemen SDM yang merupakan replika penelitian Conner dan Ulrich (1996). Akan tetapi dalam kesimpulannya dikatakan bahwa upaya manajemen SDM dalam menjalankan multi perannya sebagai Mitra Strategis, Ahli Administrasi, Pejuang Pekerja masih jauh dari harapan. Penelitian Nurhayati (2004) mengatakan bahwa peran MSDM sebagai Mitra Strategik lebih banyak dipraktekkan daripada ketiga peran lainnya. Sedangkan penelitian Buchdadi dkk (2004), Marhaeni (2004) mengatakan bahwa peran MSDM sebagai Ahli Administrasi lebih tinggi skornya dibanding perannya sebagai mitra strategik, pejuang pekerja dan agen perubahan. Gambaran paradigma lama bahwa manajemen di perusahaan berbeda dengan di Organisasi pelayanan publik yang pada hakekatnya adalah organisasi nirlaba masih melekat pada para Pimpinannya sehingga tingkat profesionalisme dan komitmen terhadap tujuan

organisasi sangat berbeda. Pemikiran tersebut seharusnya sudah mulai ditinggalkan, saat ini adalah era otonomi daerah bahkan era globalisasi, permasalahan dan tuntutan sangatlah kompleks sehingga menuntut adanya komitmen dan profesional setiap aparatur pemerintah yang sangat tinggi, yang mau tidak mau peran ganda manajemen SDM harus lebih ditingkatkan. Akan tetapi beberapa penelitian diatas ternyata berbeda pada penelitian Aji (2005) bahwa di Kantor Balai Latihan dan Pendidikan Teknik walaupun termasuk bagian dari Pemerintah Propinsi DIY (yang nota bene sebagai organisasi pelayanan publik) pada bagian SDM /Tata Usahanya telah menerapkan perannya sebagai Mitra Strategik, Pejuang Pekerja dan Ahli Administrasi dengan cukup baik, hanya perannya sebagai agen perubahan yang menurut divisi lain belum berperan dengan baik.

Dengan alasan-alasan tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai implementasi peran manajemen sumberdaya manusia di lingkungan Badan Diklat Propinsi DIY, dimana penelitian yang akan penulis lakukan ini bersumber dari penelitian Conner dan Ulrich (1996) yang sudah direplika di beberapa Instansi Pemerintah maupun Perusahaan di Indonesia yang menyatakan bahwa ada pergeseran paradigma peran manajemen sumberdaya manusia tradisional ke peran baru manajemen sumberdaya manusia, yang disebabkan transformasi manajemen sebagai respon akan perubahan lingkungan

B. Rumusan Masalah Penelitian .

Dengan adanya penerapan Undang-undang Otonomi Daerah maka dilingkungan Pemerintah Propinsi DIY secara serentak digabunglah Instansi-instansi Vertikal dengan Pemerintah Daerah termasuk reorganisasi kembali Struktur dan Tata Kerja Badan Diklat Propinsi DIY. Sebagai sebuah instansi yang baru terbentuk sesuai dengan Peraturan Daerah nomor 2 tahun 2004, Badan Diklat Propinsi DIY mempunyai struktur organisasi yang berbeda dengan struktur organisasi sebelumnya. Adanya perubahan struktur organisasi tentunya akan menyebabkan perubahan fungsi dan tugas pokok masing-masing Bidang, yang secara tidak langsung akan mengakibatkan terjadinya perubahan dan pergeseran-pergeseran peran Sumberdaya Manusia yang ada pada Badan Diklat Propinsi DIY. Oleh karena yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah peran baru manajemen sumberdaya manusia sebagai mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan telah diimplementasikan di Badan Diklat Propinsi DIY ?
2. Bagaimana hubungan pelaksanaan empat peran manajemen sumberdaya manusia

C. Tujuan Penelitian Kasus

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengidentifikasi implementasi peran Departemen SDM sebagai mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan di Badan Diklat Propinsi DIY.
2. Untuk mendiskripsikan pola hubungan pelaksanaan empat peran manajemen sumberdaya manusia tersebut di Badan Diklat Propinsi DIY.

D. Manfaat Penelitian.

1. Dari dimensi akademik

Diharapkan akan memberikan sumbangan pengetahuan mengenai peran manajemen sumberdaya manusia yakni sebagai mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan di Badan Diklat Propinsi DIY dan akan merangsang penelitian lain sejenis dimasa yang akan datang.

2. Dari dimensi praktis

Untuk memberikan sumbangan kepada Badan Diklat Propinsi DIY mengenai implementasi dari masing-masing peran sumberdaya manusia di Badan Diklat Propinsi DIY, dan selanjutnya sebagai masukan untuk merancang kebijakan

antara masyarakat, pemerintah, dan tetangga masyarakat organisasi pada tahun-