

## **PILAR-PILAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) DALAM MENGHADAPI ERA GLOBAL**

**Ali Mu`tafi, M.S.I**

Email: alimutafi@unsiq.ac.id.

Universitas Sains Al-Qur`an Jawa Tengah di Wonosobo

---

### **Abstrak**

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi. Guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi, maka SDM harus dapat dikelola dengan baik dengan pola manajemen yang baik pula atau dikenal dengan istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Era Global yang penuh dengan berbagai persaingan yang begitu ketat dari berbagai bidang yang tidak lepas dari kebutuhan umat manusia yang selalu berkembang. Untuk itu harus ada upaya reformasi yang dapat menjawab semua tantangan era global.

Pendidikan merupakan bidang penting yang harus ditingkatkan karena merupakan salah satu pilar yang menjadi prioritas utama dalam membangun sebuah kemajuan peradaban bangsa. Sebagaimana tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi SDM untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi, yang secara sosial dan etis dapat dipertanggungjawabkan.

Strategi SDM berkaitan antara lain dengan pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan, audit kuantitatif maupun kualitatif, serta mencakup aktivitas SDM seperti pengadaan (dari rekrutmen sampai pada seleksi), orientasi, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan, penilaian, dan sebagainya. Pengelolaan SDM secara efektif bertujuan untuk meraih keuntungan kompetitif.

Demi peningkatan mutu pendidikan, suatu organisasi harus berperan aktif. Perlu dirancang suatu alat ukur untuk mengetahui kualitas, potensi serta keterkaitan strategi SDM dalam organisasi. Untuk mengevaluasi SDM perlu dipertimbangkan empat faktor sebagai berikut: 1) Tingkat strategi antara lain misi, visi, dan sasaran organisasi; 2) Faktor internal SDM; 3) Faktor-faktor eksternal; 4) Faktor organisasional.

---

**Kata Kunci:** *Pilar-pilar, MSDM, Era Global*

---

## **A. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan elemen-elemen yang utama dalam organisasi dibandingkan dengan elemen yang lain. Sebab manusialah yang mengendalikan dari berbagai elemen. Oleh karenanya pengelolaan SDM menjadi hal yang sangat penting. Karena sangat pentingnya hal ini dalam organisasi maka ia menjadi suatu bidang kajian ilmu manajemen khusus yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Bidang kajiannya antara lain yang disebut dengan pilar-pilar manajemen sumber daya manusia seperti analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, motivasi, kegiatan promosi, gaji, tunjangan dan program kesejahteraan dan masih banyak lagi yang dibahas secara khusus.

Dalam makalah ini penulis mencoba membahas pilar-pilar manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi era globalisasi. Karena globalisasi yang saat ini kita rasakan bersama adalah suatu realitas yang ada. Mau tidak mau kita harus menghadapinya. Di antara hal-hal penting yang dibahas adalah tantangan-tantangan yang nantinya akan dihadapi MSDM dan bagaimana strategi yang diperankan oleh MSDM di era globalisasi sehingga apa yang akan dicapai tujuan dari organisasi nantinya akan dapat dicapai tanpa adanya halangan. Teori, konsep dan aplikasi yang nantinya akan dipraktekkan sesuai dengan perkembangan zaman.

## **B. PEMBAHASAN**

### **a. Pengertian Manajemen dalam Sumber daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi. Oleh karena SDM harus dapat dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam organisasi yang dapat dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia dapat juga disebut dengan manajemen personalia. Yang sebelumnya lebih di kenal dengan manajemen personalia. Karena fokus dari manajemen adalah mengenai manusia (pegawai atau karyawan). Manajemen sumber daya manusia juga dapat dikatakan dengan manajemen personalia. Sebelum melihat pengertian MSDM, dapat dijelaskan terlebih dahulu beberapa pengertian dari manajemen personalia. Untuk lebih jelas dan terarah kita melihat satu persatu apa yang disebut dengan manajemen dan apa yang dimaksud dengan personalia. Hal ini karena pertama semakin banyak perhatian dari pada

teoritisi maupun para praktisi terhadap manajemen di negara kita, dimana para teoritis masing-masing memberikan pengertian sendiri-sendiri terhadap manajemen seakan-akan tampak kabur dari pengertian manajemen itu sendiri. Sebab karena yang kedua sesungguhnya manajemen personalia adalah salah satu dari cabang manajemen. Karena personalia merupakan pengkhususan. Dan masih banyak lagi cabang-cabang dari manajemen antara lain: manajemen pemasaran, manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen perkantoran, dan lain-lain.

Earl P. Strong membedakan manajemen sebagai berikut: *Administrative management, financial management, factory and production management, marketing management, purchasing and warehouse management, building and space management, personnel management, office management, records management, dan international management.*<sup>1</sup>

Lazimnya manajemen dapat didefinisikan, seperti yang dikatakan oleh Lawrence A. Appley (presiden *American Management Association*) "*The art of getting things done through the effort of other people*".<sup>2</sup> hampir sepadan pendapat yang dikemukakan oleh Newman dan Terry yang mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi yang berubungan dengan memperoleh hasil tertentu melalui orang lain.<sup>3</sup> sedangkan dalam *encyclopedia Of The Social Science* manajemen adalah proses dengan mana pelaksanaan dari pada suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi.

Balai pembinaan administrasi Universitas Gajahmada, merumuskan manajemen sebagai berikut: Manajemen adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>4</sup> sebagai hasil usaha dari balai pembinaan administrasi Universitas Gajahmada yang telah diterbitkan dalam buletinnya, membatasi manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengontrolan dari pada "*Human and Natural Resources*" (terutama *Human Resources*) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.<sup>5</sup> maka dapat disimpulkan pengertian dari manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan,

---

<sup>1</sup> Earl P. Strong, *The Management Of Bussiness: An Introduction*, Happer & Row, New York, 1965, Hlm. 125-278.

<sup>2</sup> Lihat Slamet Wijadi, *Kepemimpinan dalam Perusahaan*, Jakarta, Bharatara, 1964. (terjemahan dari Praface, *Leadership On The Job*).

<sup>3</sup> Lihat M.Manullang, *Management Personalia*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1984, Hlm. 10.

<sup>4</sup> The Liang Gie (Ed), *Kamus Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung, 1968, Hlm. 158.

<sup>5</sup> Oey Liang Lee, *Pengertian Manajemen*, Yogyakarta, Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gajahmada, 1963, Hlm. 15.

dari pada sumber daya, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Umum sekarang dengan kecenderungannya manajemen itu adalah ilmu. Dimaksudkan adalah bahwa seseorang yang belajar manajemen tidak pasti menjadi seorang manajer yang baik, manajer yang baik lahir dan di didik. Dengan kata lain untuk menjadi seorang manajer yang lebih baik, haruslah mempunyai bakat sebagai seseorang pemimpin, disamping belajar ilmu pengetahuan manajemen. Sehingga seorang bapak dari *scientific Management* Henry Fayol berpendapat bahwa unsur-unsur manajemen antara lain *prevoir, Organiser Commander, Coordiner, dan Controler*, yang diterjemahkan oleh Oey menjadi, Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengkoordinasian, dan Pengontrolan.

Sekelompok penulis seperti William H, Harold Koortz dan Cyril O'doneel, Claude S. George, Max D. Ricards dan William A. Nielander, berpendapat bahwa unsur-unsur manajemen atau fungsi-fungsi seorang manajer meliputi: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, dan Controlling* atau dengan kata lain terdiri dari: Perencanaan, Pengorganisasian, Penyusunan, Pengarahan, dan Pengawasan. Yang akhirnya manajemen berusaha untuk merealisasikan tujuan yang ditentukan terlebih dahulu.

Setelah mengetahui beberapa pengertian dari manajemen, sekarang akan dijelaskan apa yang dimaksud dengan personalia atau personel yang juga disebut dengan kepegawaian. Masing-masing istilah personalia, personel atau kepegawaian mengandung arti keseluruhan orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi tertentu. Dengan demikian manajemen personalia adalah manajemen yang menitikbertakan perhatiannya kepada soal-soal pegawai di dalam suatu organisasi. <sup>6</sup> telah disebutkan di atas bahwa manajemen disamping sebagai ilmu, juga merupakan seni. Sedangkan manajemen personalia sebagai cabang dari manajemen, begitu juga disebut dengan ilmu dan seni. Hanya saja perbedaannya jika manajemen menitikberatkan pada pimpinan dan karyawan lini (*core workshop*). Sangat berkepentingan dengan terbentuknya komitmen, kinerja, kekompakkan tim, dan kepemimpinan dalam organisasi. Sedangkan manajemen personalia lebih fokus pada personalia non manajerial dan lebih berkepentingan terhadap praktek-praktek sumber daya manusia seperti program rekrutmen, seleksi, penilaian dan lainnya.

Cara bagaimana memberikan fasilitas untuk perkembangan pegawai dan rasa partisipasi pegawai di dalam sesuatu organisasi merupakan sasaran

---

<sup>6</sup> Lihat M.Manullang, *Management Personalia*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1984, Hlm.

pelajaran dari manajemen personalia. Dengan harapan agar dapat terealisasi *Production Minded* dan *People Minded*. Dengan kata lain manajemen personalia bertujuan agar setiap pegawai atau karyawan dalam organisasi dapat bekerjasama dengan teman-temannya untuk merealisasikan tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.

*Society For Personnel Administration* di Amerika Serikat memberikan perumusan akan *personnel management* sebagai berikut: *personnel administration is the art of acquiring, developing and maintaining a competent work force in such a manner as to accomplish with maximum efficiency and economy the functions and objectives of the organization.* <sup>7</sup>

Sedangkan pendapat yang senada dilontarkan oleh Edwin B. Flippo, membatasi manajemen personalia sebagai berikut: *personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, and maintenance of human resource and that organizational and social objectives may be accomplished.* <sup>8</sup>

Dari penjabaran di atas mengenai manajemen dan personalia, dapat disimpulkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar dapat membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, karyawan, dan masyarakat. Keseluruhan proses pengembangan dan pemanfaatan potensi fisik dan mental manusia yang dicurahkan untuk pengintegrasian sumber daya yang diperlukan ke dalam suatu komposisi terbaik untuk menghasilkan barang atau jasa. Sedangkan dalam pengembangan sumber daya manusia diartikan sebagai pemekaran potensi manusia seoptimal mungkin untuk kepentingan dan kebahagiaan manusia itu sendiri.

Pengertian yang lainnya, manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses pengembangan dan pemanfaatan potensi fisik dan mental manusia yang dicurahkan untuk mengintegrasikan sumber daya yang diperlukan kedalam suatu ratio atau perbandingan terbaik untuk menghasilkan barang atau jasa. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia, diartikan sebagai pemekaran potensi manusia seoptimal mungkin untuk kepentingan dan kebahagiaan manusia itu sendiri.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Paul Pigors dan Charles A. Myers, *Personnel Administration*, Mc. Graw-Hill Book Company, Inc, 1961, Hlm. 13.

<sup>8</sup> Edwin B. Flippo, *Principles Of Personnel Management*, Fourth Edition Mc. Grow Kogakusha, Ltd, 1976, Hlm. 16.

<sup>9</sup> Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Pertanian, *Modul Manajemen Sumber Daya Manusia*, Departemen Pertanian, 1999, unit 1, Hlm. 5.

## b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM adalah sebenarnya telah disinggung di atas, yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.<sup>10</sup>

Tujuan MSDM adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi mewujudkan unjuk kerja (*performance*) dan prestasi kerja yang optimal dengan tingkat produktivitas, efektivitas, dan efisiensi yang tinggi melalui penerapan pemilikan *technical-skill*, *managerial-skill*, *human and social skill*, serta kemampuan adaptasi dan kerjasama yang terus berkembang secara profesional dengan peningkatan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya dalam unit kerja.<sup>11</sup>

William B. Werther dan Keith Davis mengatakan "*the purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an etically and sociallly responsible way*".<sup>12</sup>

## c. Fokus dan Sasaran Kajian MSDM

Fokusnya adalah mengenai masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut fungsi-fungsinya agar efektif dan efisien dalam mewujudkan suatu tujuan. Pegawai atau karyawan merupakan perencana, pelaku dan berperan aktif dalam setiap aktifitas organisasi.

Dalam kegiatan sumber daya manusia yang dilakukan kaitannya dalam pencapaian tujuan, kegiatan tersebut harus mengacu setidaknya ada empat fokus. Antara lain:

### 1. *Societal objective*

Kegiatan ini dilakukan agar dapat memberikan keuntungan bagi masyarakat dan organisasi. Sebagaimana diketahui sebuah organisasi berdiri dalam lingkungan masyarakat dengan maksud untuk memberikan suatu nilai bagi masyarakat atau membantu masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraannya. Oleh karenanya segala bentuk aktivitas tidak boleh bertentangan dengan kepentingan

---

<sup>10</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta: PT. Grasindo, 2002, Hlm. 3.

<sup>11</sup> Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Pertanian, *Modul*, Ibid, Hlm. 5

<sup>12</sup> William B. Werther, Jr. dan Keith Davis, *Human Resource and Personnel management*, Mc Graw-Holl, 1993, Hlm. 10.

masyarakat, harus mengindahkan nilai dan keyakinan yang berkembang dalam masyarakat, serta membantu masyarakat dengan memberikan lapangan pekerjaan. Misalnya dalam pelaksanaan penarikan pegawai (*rekrutmen*) tidak melakukan diskriminasi dengan membedakan jenis kelamin, agama, ras, etnis, keadaan fisik seseorang sehingga bila mana hal ini terjadi dapat mengakibatkan dukungan masyarakat terhadap organisasi menjadi rendah, yang pada akhirnya dapat mengganggu proses pencapaian tujuan.

2. *Organizational objective*

Kegiatan ini dilakukan harus dapat memberikan bantuan untuk mencapai tujuan organisasi. Agar organisasi dapat bertahan dan memberi manfaat, organisasi harus dapat mencapai keuntungan atau bekerja dengan efektif dan efisien, yaitu mengerjakan sesuatu yang benar, dan mengerjakan sesuatu dengan benar. Hal ini agar segala program-program yang dikerjakan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

3. *functional objective*

Sasaran ini mengusahakan adanya kesesuaian antara kegiatan, kemampuan departemen sumber daya manusia, dengan kegiatan bisnis dan perubahan-perubahannya. Oleh karenanya pegawai MSDM diharapkan seseorang yang memiliki pengetahuan luas mengenai lingkungan internal, eksternal dan strategi agar dapat melakukan program-program kepegawaian sesuai dengan tujuan organisasi.

4. *Personal objective.*

Kegiatan ini dilakukan harus dapat membantu pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Salah satunya yaitu peningkatan motivasi, misalkan dengan memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Hal ini apabila tidak dilakukan akan dapat mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja pegawai atau karyawan. Sehingga jelas sekali dapat mengganggu pencapaian tujuan dari organisasi.

Dan juga sasaran MSDM adalah memanfaatkan sumber daya manusia yang mampu secara konstruktif potensi SDM yang dimiliki yang telah dianugerahkan oleh Tuhan melalui kegiatan kerjasama yang harmonis dan produktif dalam upaya menghasilkan barang atau jasa yang diperlukan untuk kesejahteraan umat manusia serta makhluk lainnya. Potensi SDM yang perlu digali, dipelihara, diarahkan, dan ditumbuh kembangkan adalah mengenai, *Pertama*

menggali, membina, mengembangkan, SDMnya sendiri (*cognitive, psihomotor, affective domain*) sehingga menjadi kekuatan riil dalam pembangunan. *Kedua* merekayasa dan mengintegrasikan sumber daya *human* dan *non human resources* berupa sumber daya manusia dan sumber daya alam, alat, bahan, biaya, teknologi, manajemen, informasi, waktu, dan lingkungan (fisik, psikis, sosial, rohaniah) dalam suatu ratio atau perbandingan terbaik untuk menghasilkan barang atau jasa.

#### **d. Peranan dan Tanggung Jawab MSDM**

Peranan dan tanggung jawab MSDM adalah bagaimana otoritas dan tanggung jawab dalam hak untuk mengambil keputusan untuk mengarahkan kerja orang lain, dan memberi perintah.<sup>13</sup> dalam organisasi setidaknya ada dua jenis otoritas yaitu otoritas garis atau otoritas staf. Otoritas garis dapat diartikan dengan hak untuk memerintah yang berkaitan dengan tugas-tugas operasional yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan otoritas staf diartikan dengan hak untuk memberikan nasihat untuk pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Yang umumnya diberikan kepada departemen atau manajer sumber daya manusia. Misalnya melakukan analisis jabatan, perencanaan pekerjaan, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan.

Tanggung jawab dapat diartikan dengan hasil yang harus dicapai atau tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dari suatu kegiatan atau program. Tujuan MSDM sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, adalah untuk meningkatkan dukungan SDM untuk mencapai tujuan organisasi, atau secara lebih spesifik untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, loyalitas, dan menurunkan kemangkiran kerja karyawan. Dalam hal ini beban dan tanggung jawab tidak hanya dibebankan kepada departemen sumber daya manusia, tetapi juga pada semua manajer. Misalkan tanggung jawab menejer dalam MSDM dapat berupa, penempatan orang yang benar pada pekerjaan yang tepat, melakukan orientasi terhadap pegawai baru, melatih karyawan baru, meningkatkan produktivitas dari setiap jabatan, mengusahakan kerjasama yang kreatif dan mengembangkan hubungan kerja yang mulus, menginterpretasikan kebijakan dan prosedur perusahaan, mengendalikan biaya kerja, mengembangkan kemampuan setiap orang, menciptakan dan mempertahankan semangat kerja departemen, serta melindungi kesehatan dan kondisi jiwa dan raga pegawai

---

<sup>13</sup> Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Prenhalindo, Hlm.

atau karyawan. Adapun peranan MSDM yang lainnya adalah mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai kebutuhan organisasi berdasarkan dengan *job description, job specification, job requirement, job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan seleksi, penempatan karyawan berdasarkan: *the right man in the right place and the right man in right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan demosi (pemberhentian).
4. Meramal penawaran dan permintaan SDM yang akan datang.
5. Memonitor peraturan atau perundangan kebijakan dan balas jasa organisasi.
6. Memonitor kemajuan teknis dan perkembangan serikat kerja.
7. Mengatur mutasi vertikal dan horisontal.
8. Mengatur pensiunan, pemberhentian, dan pesangon.

Adapun yang menjadi tanggung jawab manajer sumber daya manusia adalah membantu mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan-kegiatan MSDM secara lebih efektif dan efisien. Misalnya pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan, perencanaan SDM, perekrutan, penyeleksian, peningkatan kedisiplinan, penentuan kompensasi, dan lain-lain.

#### e. **MSDM Sebagai Pendekatan Strategis**

Manajemen sumber daya manusia yang strategis dapat didefinisikan sebagai adanya keterkaitan antara SDM dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas untuk memampukan organisasi dalam mencapai tujuan.<sup>14</sup> definisi ini mengatakan bahwa departemen sumber daya manusia harus menjadi mitra strategis, dimana departemen tidak hanya menjadi pemadam kebakaran (pendukung), akan tetapi harus menjadi penentu strategi. Oleh karenanya departemen sumber daya manusia harus terlibat dalam perumusan strategi organisasi. Karena hal ini departemen sumber daya manusia menjadi hal faktor terpenting bila dibandingkan yang lain.

Salah satu kerangka analisis yang dapat digunakan misalkan analisa tentang lingkungan, adalah dengan apa yang disebut dengan SWOT, yaitu analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang atau kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*thereath*).

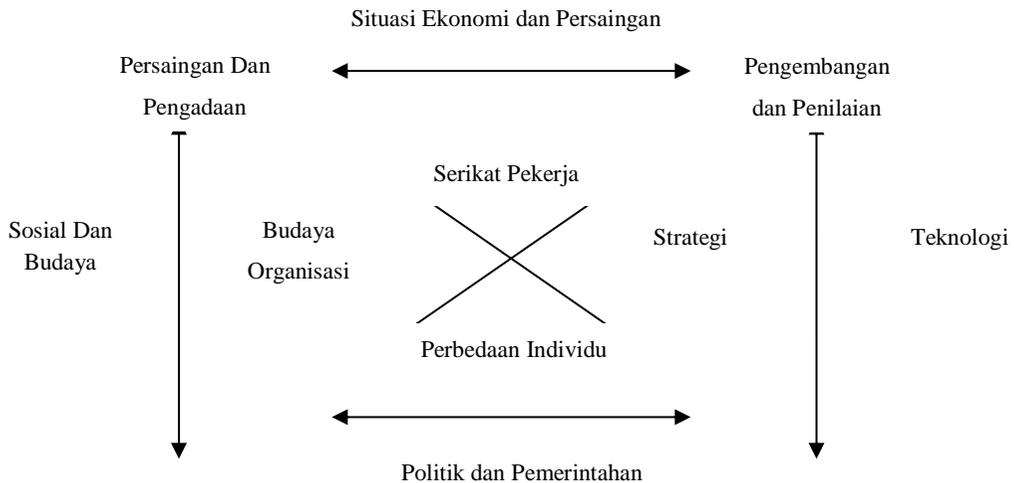
---

<sup>14</sup> *Ibid...*, Hlm. 24.

#### f. Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Keseluruhan aktivitas sumber daya manusia tidaklah merupakan aktivitas yang terkotak-kotak atau terpisah-pisah antara satu dengan yang lainnya. Seluruh aktivitas merupakan aktivitas yang saling terkait sebagaimana sebuah sistem yang terdiri dari beberapa elemen atau sub sistem, yang merupakan sub sistem dari sistem yang lebih besar lagi, yang dalam bekerjanya saling tergantung untuk menghasilkan satu *output* yang baik.<sup>15</sup>

Elemen-elemen MSDM seperti yang dikatakan para ahli, meliputi persiapan dan pengadaan, pengembangan dan penilaian, pengkompensasian dan perlindungan dan hubungan-hubungan kepegawaian.<sup>16</sup> keseluruhan ini harus dapat dilakukan secara terpadu karena semuanya saling terkait. Hal ini dapat digambarkan dalam suatu model sebagai berikut:



Penggajian dan Hubungan yang menunjukkan beberapa elemen ma dal: Perlindungan a saling terkait satu sama lain. Hubungan Kepegawaian

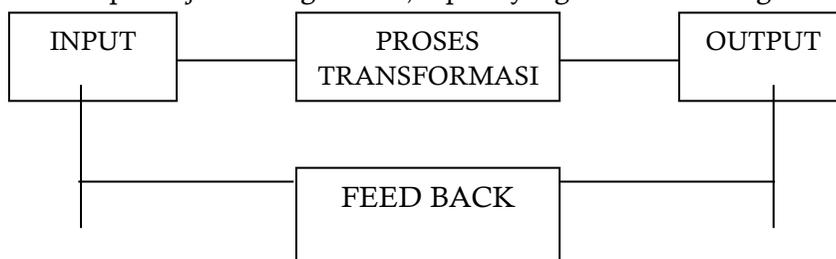
Selanjutnya sistem sebagai metode yaitu sistemik sebagai cara untuk memecahkan berbagai masalah misalnya sistem pendidikan untuk mencerdaskan manusia. Sistem tersebut memiliki elemen-elemen pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi, dimana keseluruhan elemen saling berhubungan untuk meningkatkan kecerdasan masyarakat.

<sup>15</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Ibid...*, Hlm. 15.

<sup>16</sup> William B. Werther, Jr. dan Keith Davis, *Human...*, *Ibid*, Hlm. 24-25.

Oleh karenanya MSDM bisa berupa sistem sebagai unit dan juga sebagai metode untuk memecahkan masalah.<sup>17</sup>

Selanjutnya sistem juga dapat dilihat dari kepekaannya terhadap lingkungan, yakni sistem terbuka (*Open System*) dan sistem tertutup (*Closed System*). Sistem terbuka memiliki ciri bahwa keberadaannya sangat dipengaruhi oleh lingkungan. Yaitu keseluruhan faktor dari luar yang dapat mempengaruhi hidup matinya sebuah sistem, dan senantiasa menerima masukan-masukan atau energi dari luar untuk kemudian mengubah masukan tersebut menjadi sesuatu yang dibutuhkan lingkungan. Sistem ini juga menerima umpan balik (*Feed Back*) yang memberitahukan sejauh mana sistem mampu berjalan dengan baik, seperti yang terlihat dalam gambar ini:



Dengan demikian MSDM dapat dikategorikan sebagai sistem yang terbuka. Semua aktifitas seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan dan lain-lain merupakan proses perubahan (proses transformasi). Masukan atau *Inputnya* adalah tantangan-tantangan lingkungan dan karakteristik manusia seperti kemampuannya, pendidikannya, dan lain-lain, dan keluaran atau *Outputnya* adalah pegawai yang produktif yang dibutuhkan organisasi. Selanjutnya *Feed Back* adalah informasi-informasi tentang sejauh mana SDM dapat memenuhi apa yang diharapkan. Bilamana tidak sesuai, berarti terjadi kesalahan dalam proses. Bila sistemnya tetap ingin dipertahankan, maka analisis tantangan-tantangannya harus diperbaiki.

#### g. MSDM Menghadapi Era Globalisasi

##### 1. Pengertian Globalisasi

Era globalisasi disebut-sebut orang adalah era yang global (dunia) yaitu perkembangan yang pesat bukan hanya pada dataran lokal, tetapi mencakup pada dataran seluruh dunia. Penulis memandang bahwa era globalisasi ditandai dengan perkembangan seluruh aspek-aspek kehidupan, baik ilmu pengetahuan sosial, budaya, ekonomi, politik, dan lain sebagainya. Munculnya era ini muncul pada abad 20 yaitu sekitar tahun 2000 an dinamakan dengan tahun *Millenium Tiga*, karena tahun ini seluruh negeri bahkan duni telah menunjukkan kemajuan dan

---

<sup>17</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen...*, Hlm. 18.

perkembangan salah satunya dengan berkembang pesatnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang didominasi oleh bangsa barat, karena kemajuannya dalam berbagai aspek kehidupan. Karena canggihnya teknologi sehingga era globalisasi telah menyebar keseluruh pelosok dunia yang merupakan suatu keniscayaan yang harus kita terima.

Era globalisasi dapat dikatakan juga dengan era kemoderenan. Karena beralihnya zaman yang dahulu masih bersifat tradisional, sekarang telah menjadi era modern yang sangat maju. Modernisasi apabila dilihat dari segi histositasnya dapat ditandai oleh kreatifitas manusia dalam mencari jalan mengatasi kesulitan hidupnya di dunia ini. Sungguh modernisme khususnya seperti yang ada di barat, adalah suatu *antroposentrisme* yang hampir tak terkekang. Arnold Toynbee, seorang ahli sejarah mengatakan bahwa sesungguhnya modernitas telah mulai sejak menjelang akhir abad ke lima belas masehi, ketika orang barat " berterimakasih tidak kepada Tuhan tetapi kepada dirinya sendiri karena ia telah berhasil mangatasi kungkungan Kristen abad pertengahan. <sup>18</sup> hemat penulis bahwa pertama-tama kita harus memandang bahwa era modern atau era globalisasi adalah hal yang wajar dan logis kelanjutan dari perkembangan kehidupan manusia. Karenanya merupakan hal yang sangat wajar dan logis, maka modernitas adalah sesuatu yang tidak bisa terhindarkan. Sehingga seluruh umat manusia harus menerima realitas globalisasi yang saat ini semua dapat merasakannya bahkan semakin terus maju sesuai dengan perkembangan zaman. Sehingga disini perlu adanya sebuah manajemen sumber daya manusia yang dapat menghadapi perkembangan zaman yang semakin maju.

## 2. MSDM dan Globalisasi

Sebagaimana yang telah disebutkan di atas, bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi SDM untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi, yang secara sosial dan etis dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini bukanlah suatu pekerjaan yang sangat mudah, sebab seperti yang tersirat, tujuannya tidak hanya untuk kepentingan organisasi semata, tetapi lebih luas lagi menyangkut kepentingan masyarakat. Untuk mewujudkan ini, MSDM menghadapi berbagai macam rintangan yang mungkin dapat bersumber dari luar ataupun dari dalam organisasinya sendiri, yang dapat disebut dengan tantangan-tantangan MSDM. Sehingga upaya

---

<sup>18</sup> Nurcholis Majid, *Islam Doktrin dan Peradaban: Sebuah Telaah Kritis tentang masalah Keimanan, Kemanusiaan, dan Kemoderenan*, Jakarta: Paramadina, Cet IV, 2000, Hlm. 450.

menghadapi tantangan-tantangan tersebut, MSDM dapat siap menghadapi perkembangan zaman yang saat ini disebut dengan zaman globalisasi. Tantangan tersebut antara lain:

a) Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal adalah keseluruhan keadaan atau perubahan-perubahan yang bersumber dari lingkungan eksternal, yang dapat menyulitkan dan menghambat usaha peningkatan fungsi SDM untuk mendukung dan membantu organisasi mencapai suatu tujuannya. Untuk lebih jauh tantangan tersebut anatara lain:

i. Keadaan dan Perubahan Tenaga Kerja

Keadaan tenaga kerja yang mempunyai aneka macam latar belakang budaya, nilai, usia, tingkat pendidikan, yang dibawa pegawai atau karyawan kedalam organisasi mempunyai dampak terhadap MSDM dalam upaya mengembangkan praktek-praktek dan kebijaksanaan SDM yang tepat. Hal ini dapat dipahami sebab perbedaan-perbedaan di atas mempunyai dampak terhadap motif-motif para pekerja dan faktor-faktor motifasi kerja yang berbeda. Karena secara otomatis bahwa ketika pendidikan tersebut semakin tinggi, maka akan mengakibatkan pula keinginan ekonomi yang lebih besar terhadap pekerjaan. Otonomi yang lebih besar berarti harus memberi kebebasan yang lebih tinggi terhadap para pekerja dan cakupan pekerjaan yang lebih luas. Tantangan yang muncul seperti ini adalah timbulnya suatu ketidakpastian internal yang tinggi, yaitu timbulnya suatu masalah dalam integrasi dan koordinasi. Disamping itu juga akan ada tuntutan yang makin banyak dari pegawai atau karyawan seperti jalur karir yang lebih tinggi dan gaji yang menantang. Semuanya ini dapat menjadi masalah bagi MSDM pada masa yang akan datang.

Oleh karenanya dalam menghadapi tantangan yang seperti ini, MSDM harus dapat menganalisa bagaimana kaitannya dengan salah satu pilar-pilar dalam MSDM yaitu dengan mengadakan suatu analisis jabatan, adalah suatu usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> MARIHOT TUA EFENDI HARIANDJA, *Manajemen...*, Hlm. 48.

ii. Keadaan dan Perubahan Teknologi

Sebagaimana yang kita ketahui bahwa teknologi akan terus berubah, sesuai dengan perubahan zaman. Apalagi saat ini yang banyak kita kenal adanya zaman serba modern dengan adanya arus globalisasi yang semakin maju. Perubahan ini dalam arti akan ditemukan berbagai alat yang menggantikan tenaga kerja manusia yang lebih baik, efektif dan efisien. Hal ini dapat kita lihat dari sejarah peradaban manusia pada saat ditemukan mesin uap dan komputer dan masih banyak lagi temuan-temuan yang lain. Pada masa yang akan datang, tentu pula akan ditemukannya teknologi baru.

Temuan-temuan di atas tentu akan secara langsung dapat mempengaruhi dunia kerja dalam hal semakin mengecilnya kebutuhan perusahaan-perusahaan terhadap tenaga kerja manusia karena telah digantikan oleh mesin-mesin canggih. Jenis keahlian dan ketrampilan SDM yang dibutuhkan juga akan berubah ke arah penguasaan teknologi dalam hal bisa mengoperasikan dan memelihara berbagai teknologi canggih tersebut untuk keperluan produksi. Dengan keadaan seperti ini tentu saja program-program dan kegiatan SDM harus diarahkan untuk meningkatkan ketrampilan yang sesuai dengan tuntutan teknologi.

Hal ini yang dapat disiapkan dalam program MSDM adalah dari proses perekrutan kemudian penyeleksian harus benar-benar sesuai dengan *Job Analysis*, *Job Description*, dan *Job specification*. Kemudian diadakannya program pelatihan dan pengembangan, yang diarahkan untuk meningkatkan ketrampilannya, karena kalau tidak demikian organisasi tidak akan berkembang dan maju, dan tertinggal ditelan oleh arus zaman.

iii. Keadaan dan Perubahan Ekonomi dan Persaingan

Keadaan dan aktivitas ekonomi yang senantiasa mengalami perubahan dapat mempengaruhi segala aktivitas bisnis. Tingkat inflasi yang tinggi dapat mengakibatkan tingginya harga barang, yang akan berakibat pada permintaan yang menurun dan mempengaruhi aktivitas bisnis, atau sebaliknya mempunyai dampak terhadap MSDM dalam penyediaan tenaga kerja.

Masalah lainnya adalah adanya perubahan-perubahan dalam persaingan yang akhir-akhir ini semakin ketat sebagai akibat dari GLOBALISASI. Perubahan yang dramatis pada saat ini dan pada masa yang akan datang cenderung terjadi dalam, peningkatan otomatisasi, peningkatan peralihan produksi ke negara-negara yang murah tenaga kerja, peningkatan *outsourcing* dan pekerjaan ke perusahaan lain, dan kebutuhan tenaga kerja dengan beban kerja yang lebih besar.<sup>20</sup> Situasi seperti ini disamping mengakibatkan makin meningkatnya persaingan bisnis, juga menimbulkan persaingan untuk mendapatkan tenaga kerja, khususnya tenaga kerja terlatih yang mungkin terbatas jumlahnya. Situasi ini mempunyai dampak langsung terhadap MSDM dalam usaha menyiapkan tenaga kerja yang dibutuhkan.

Dalam mengatasi masalah seperti ini peran dari MSDM adalah bagaimana mensikapi sebuah persaingan, apalagi dalam zaman sekarang persaingan semakin melebar dan meluas. Manajemen SDM yang unggul dan berkualitaslah yang akan menduduki persaingan teratas. Yaitu dengan mempersiapkan SDM yang unggul yang sesuai dengan teori dan konsep dari MSDM.

iv. Keadaan dan Perubahan Pemerintah

Tantangan ini meyangkut keharusan memenuhi peraturan pemerintah yang dapat berubah-ubah. Misalnya peraturan mengenai ketenagakerjaan seperti peraturan upah minimum, keharusan perusahaan mendirikan serikat buruh, tidak diperkenankannya perlakuan yang berbeda karena usia, jenis kelamin, suku, ras dan lain-lain.

Dalam menghadapi situasi yang seperti ini, peran dari seorang manajer harus tahu perkembangan luar. Misalnya bagaimana mensikapi peran dari pemerintah. Karena tidak mungkin pemerintah melepas tangan, justru disinilah sebenarnya pengaruh yang sangat besar. mengenai masalah peraturan pemerintah yang berubah-ubah dalam menentukan kebijakannya, tidak akan mungkin pemerintah akan memojokkan organisasi. Sebelum pemerintah memutuskan kebijakannya, sudah pasti telah melaksanakan

---

<sup>20</sup> Michael Harris, *Human Resource Management: A Practical Approach*, New York: Harcourt Brace, 1997, Hlm. 64.

studi pendahuluan. Tetapi disatu sisi juga pemerintah agar tidak semena-mena dalam membuat suatu aturan-aturan harus bisa melindungi serta mengayomi masyarakatnya.

b) Tantangan Internal

i. Tantangan Organisasional

Tantangan-tantangan organisasional merupakan elemen-elemen yang berasal dari organisasi, yang dapat mempengaruhi atau berpotensi mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kegiatan MSDM. Elemen-elemen tersebut terdiri dari:<sup>21</sup>

1. Tuntutan-tuntutan serikat buruh

Serikat buruh sebagai sebuah lembaga yang dibentuk oleh para pekerja, selain dapat memberikan keuntungan bagi MSDM, merupakan tantangan yang sangat aktual. Lembaga ini mempunyai kekuatan tawar menawar yang sangat tinggi yang pada akhirnya akan memberikan tekanan pada organisasi untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tuntutan mereka.

Dalam hal ini peran dari MSDM adalah dapat memberikan kepuasan kebutuhan setiap dari pegawai atau karyawan. Salah satunya dengan adanya program pelatihan dan pengembangan karyawan baik dari individu maupun dari organisasi tersebut, serta memberikan peluang terhadap pegawai atau karyawan untuk dapat mengembangkan diri dengan adanya *promosi* jabatan dari organisasi. Sehingga pegawai atau karyawan dapat melaksanakan kegiatannya dengan baik sesuai dengan tujuan dari organisasi dan tidak bayak tuntutan dari pihak karyawan atau pegawai.

2. Penyediaan sistem informasi kepegawaian

MSDM perlu adanya informasi yang rinci mengenai hal-hal yang berkaitan dengan

- a. Apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab setiap jabatan di dalam organisasi.
- b. Keahlian apa yang dimiliki oleh setiap pegawai atau karyawan.

---

<sup>21</sup> William B. Werther, Jr. dan Keith Davis, *Human Resource and Personnel management*, Mc Graw-Holl, 1993, Hlm. 50-53.

- c. Kebutuhan sumber daya yang dibutuhkan organisasi pada masa yang akan datang.
  - d. Bagaimana faktor-faktor eksternal mempengaruhi organisasi.
  - e. Kecenderungan yang berkaitan dengan sistem kompensasi pada saat ini.
3. Tuntutan budaya organisasi

Definisi dari budaya organisasi adalah budaya organisasi yang meliputi seperangkat asumsi yang dikembangkan oleh organisasi, yang dimaksudkan sebagai acuan atau cara dalam menghadapi berbagai masalah yang dihadapi, yang bersumber dari lingkungan internal dan eksternal. Selanjutnya budaya organisasi merupakan produk dari semua ciri-ciri organisasi, yaitu anggotanya, keberhasilannya, dan kegagalannya, sebagaimana yang dikatakan oleh para ahli: *Organizational culture is the product of all the organizational features is people, its success, and its failure.*<sup>22</sup>

Pengertian di atas menyiratkan bahwa budaya yang dimiliki suatu organisasi bisa berbeda dengan yang lain. Budaya tersebut akan menentukan cara-cara yang didukung oleh anggota untuk mencapai tujuan dari organisasi. Tantangan dari MSDM ini adalah bagaimana menyesuaikan secara proaktif kebutuhan sumber daya manusia dan cara-cara melaksanakan tugas. Lebih lanjut, diantara berbagai kelompok dan individu yang ada di dalam organisasi mungkin terdapat perbedaan orientasi nilai, yang dapat mengakibatkan konflik diantara mereka, misalnya konflik pribadi, yaitu kesesuaian antara apa yang diharapkan pegawai dengan kenyataan yang ada, dan konflik antara kelompok.

Disinilah peran dari MSDM bagaimana mengelola konflik yang fungsional bagi pencapaian tujuan organisasi. Mungkin salah satu alternatif yang dapat dicapai yaitu mengadakan pelatihan manajemen konflik yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi keseluruhannya. Dengan demikian dapat diminimalisir konflik-konflik yang ada antar anggota maupun antar

---

<sup>22</sup> *Ibid...*, Hlm. 53.

kelompok. Selanjutnya seorang menejer juga perlu adanya pendampingan setiap individu, agar setiap persoalan seorang menejer dapat memberikan solusi yang terbaik.

#### 4. Struktur organisasi

Struktur organisasi sering kali juga mengalami perubahan. Misalnya dengan melakukan penyederhanaan, yang akan membawa dampak langsung terhadap MSDM dalam hal berkurangnya jabatan-jabatan yang diduduki oleh pegawai atau karyawan. Dalam hal ini kemungkinan terjadinya penyempitan dari jabatan. Ditambah lagi perubahan tingkat pendidikan dan keahlian para pegawai atau karyawan, sementara jenjang karirnya sangat sempit, hal ini dapat mempengaruhi semangat kerja dari para pegawai atau karyawan. Disamping itu juga munculnya persaingan diantaranya. Peran dari MSDM dalam menghadapi tantangan yang seperti ini salah satu jalan alternatif dalam penyelesaiannya adalah dengan mengadakan kegiatan promosi jabatan. Hal ini dapat menggugah semangat dari para pegawai atau karyawan, karena secara psikologis manusia ingin menduduki jabatan yang lebih tinggi, disamping juga kebutuhan. Dengan pelatihan secara individu untuk mengembangkan potensi dirinya yang dimiliki sehingga dapat dipromosikan. Kemudian untuk mengisi kekosongan, dapat juga dengan mulai perekrutan dan penyeleksian anggota baru.

#### c) Tantangan Profesional

MSDM sangat memerlukan sekali anggota MSDM yang memiliki profesionalisme, keahlian, pengetahuan, tingkat pendidikan tertentu, dan pengalaman yang cukup. Dengan maksud agar mempunyai kontribusi yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Apalagi dalam era yang saat ini (globalisasi) sangat membutuhkan sekali orang-orang yang berkompeten dalam mengelola sebuah organisasi.

### C. KESIMPULAN

Dari beberapa pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah merupakan elemen yang sangat penting dalam

organisasi, apalagi dalam era yang saat ini yang disebut-sebut orang era Globalisasi. Bahwa MSDM dalam menghadapi era ini perlu adanya pengembangan ilmu manajemen yang mengatur sumber daya manusia. Karena kalau tidak demikian sumber daya yang nantinya akan dihasilkan tidak sesuai dengan perkembangan zaman, dan tertinggal dari negara-negara laian. Teori, konsep dari MSDM perlu mengikuti perkembangan zaman. Karena belum tentu teori yang digunakan yang lalu sesuai dengan era sekarang. Selain itu juga tantangan-tantangan baik dari luar maupun dalam (internal dan eksternal) organisasi akan siap menghadang.

Dari berbagai pilar-pilar manajemen sumber daya manusia yang disebutkan di atas misalnya analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, motivasi, kegiatan promosi, gaji, tunjangan dan program kesejahteraan dan lain-lain, harus disesuaikan dengan perkembangan yang saat ini. Disini juga peran dari seorang manajer dalam memimpin sebuah organisasi, agar tujuan organisasi yang dicita-citakan dapat tercapai sesuai dengan perkembangan zaman.

## DAFTAR PUSTAKA

- Earl P. Strong, *The Management Of Bussiness: An Introduction*, Happer & Row, New York, 1965.
- Edwin B. Flippo, *Principles Of Personnel Management*, Fourth Edition Mc. Grow Kogakusha, Ltd, 1976.
- Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Prenhalindo, 1997.
- M. Manullang, *Management Personalia*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1984.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta: PT. Grasindo, 2002.
- Michael Harris, *Human Resource Management: A Practical Approach*, New York: Harcourt Brace, 1997.
- Nurcholis Majid, *Islam Doktrin dan Peradaban: Sebuah Telaah Kritis tentang masalah Keimanan, Kemanusiaan, dan Kemoderenan*, Jakarta: Paramadina, Cet IV, 2000.
- Oey Liang Lee, *Pengertian Manajemen*, Yogyakarta, Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gajahmada, 1963.
- Paul Pigors dan Charles A. Myers, *Personnel Administration*, Mc. Graww-Hill Book Company, Inc, 1961.
- Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Pertanian, *Modul Manajemen Sumber Daya Manusia*, Departemen Pertanian, 1999.
- Slamet Wijadi, *Kepemimpinan dalam Perusahaan*, Jakarta, Bharatara, 1964.
- The Liang Gie (Ed), *Kamus Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung, 1968.
- William B. Werther, Jr. dan Keith Davis, *Human Resource and Personnel management*, Mc Graw-Holl, 1993.