

## PELUANG DAN TANTANGAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA INSANI DI ERA NEW POWER

Ahmad Zaini Sa'dan

email: [zainisadan@gmail.com](mailto:zainisadan@gmail.com)

(STAI Ihyaul Ulum Gresik)

### Abstrak

Manajemen sumber daya insani merupakan bagian penting bagi organisasi perusahaan untuk mengembangkan dan meningkatkan produktivitas atau kinerja karyawan. Di era globalisasi ini daya saing dan perkembangan usaha bisnis menjadi semakin ketat. Sumber daya insani menjadi salah satu peran penting dalam keberhasilan sebuah usaha. Dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan studi pustaka. Tantangan MSDI yang dihadapi di era new power ini berasal dari internal dan eksternal perusahaan. Tantangan internal berupa struktur dan budaya organisasi, sekaligus pengendalian perilaku individu di organisasi. Sedangkan tantangan eksternal berupa karakteristik demografi, ekspansi global dan persaingan akan penugasan internasional, dan karakteristik angkatan kerja. Strategi yang dapat dilakukan dalam hal ini adalah dengan pembentukan upaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDI, mengaudit baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif, serta mencakup pengadaan SDI (dari rekrutmen sampai orientasi, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan SDM, dan penilaian.

**Kata Kunci:** Peluang, Tantangan, Sumber Daya Insani

### PENDAHULUAN

Globalisasi telah menyebabkan banyak perubahan mendasar pada berbagai sektor, seperti pada sektor ekonomi, teknologi, dan politik. Dampak yang paling kuat adalah sektor ekonomi. Tetapi dampak tersebut juga telah menyebabkan berbagai perubahan di sektor-sektor lainnya, seperti pada Sumber Daya Manusia yang terkelola atau di sebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi berkembang ketika produktivitas karyawan ternyata mempengaruhi daya saing perusahaan. Faktor manusia menjadi bagian penting dalam perusahaan karena pengelolaan karyawan yang baik

merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja di satu sisi dan daya saing perusahaan di sisi lain. Kemajuan yang dicapai dalam beberapa bidang, baik ekonomi, budaya, pengetahuan, pendidikan, hukum, sosial, politik maupun pembangunan sudah dapat dipastikan akan menimbulkan berbagai rintangan serta kendala yang beraneka ragam, dan semakin kompleksnya kehidupan dalam bermasyarakat dan bernegara. Dengan adanya berbagai rintangan dan kendala ini maka Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dirasa penting bagi suatu perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data menggunakan studi pustaka atau *library research*. Studi kepustakaan merupakan jenis penelitian yang dapat ditemukan dari literatur-literatur dan dari kepustakaan, artikel, maupun jurnal.<sup>1</sup> Sumber data yang digunakan dalam studi kepustakaan berasal dari; sumber data primer, sumber data sekunder, dan ketiga sumber data tersier. Metode dalam mengolah dan menganalisis data pada studi kepustakaan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif yang dilakukan dalam tiga tahap, yaitu tahap pertama penyuntingan, kedua dengan pemberian kode, dan ketiga tabel induk. Tahapan pertama, yaitu penyuntingan dengan melakukan pemeriksaan atau meneliti data yang telah didapatkan dengan tujuan bahwa data tersebut dapat dipertanggung jawabkan atau tidak. Kedua yaitu dengan menyusun tiap-tiap bagian yang ada menjadi kesatuan yang teratur, yang kemudahan data-data tersebut akan disusun menjadi bagian yang lebih sistematis. Ketiga yaitu dengan melakukan analisis data dengan model analisis data deskriptif induktif tidak menggunakan hipotesis (non hipotesis).

---

<sup>1</sup> Nasution, *Metode Penulisan Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1988), hlm 18

## KAJIAN TEORI

### Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen Sumber Daya Insani (SDI) merupakan proses yang menangani berbagai isu terkait karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya, untuk mendukung aktivitas organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Unit yang biasanya bertanggung jawab atas SDI adalah Departemen Sumber Daya Insani, yang dalam bahasa Inggris dikenal sebagai HRD atau human resource department. Manajemen SDI adalah ilmu dan seni dalam mengelola hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.<sup>2</sup>

Manajemen sumber daya insani menciptakan praktik kerja yang menghasilkan kinerja tinggi baik untuk individu maupun organisasi. Beberapa contohnya meliputi: 1) Tim kerja yang mandiri, 2) Rotasi jabatan, 3) Pelatihan keterampilan yang berlevel tinggi, 4) Kelompok pemecah masalah, 5) Proses manajemen mutu terpadu (total quality management), 6) Mendorong perilaku inovatif dan kreatif, 7) Keterlibatan dan pelatihan karyawan secara luas, 8) Implementasi saran karyawan, 9) Upah yang variabel sesuai dengan kinerja, 10) Pelatihan dan pengembangan, 11) Banyaknya berbagi informasi, 12) Penggunaan survei sikap karyawan, 13) Integrasi lima fungsi, serta 14) Prosedur perekrutan dan seleksi karyawan yang komprehensif.

## PEMBAHASAN

### Perkembangan Sumber Daya Insani

Manajemen SDM timbul sebagai masalah baru pada dasawarsa 1960-an, sedangkan personel manajemen (manajemen kepegawaian) sudah lahir sejak tahun 1940-an. Antara manajemen SDM dan manajemen kepegawaian terdapat perbedaan

---

<sup>2</sup> Melayu S.P, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2003) hlm. 244

antara ruang lingkup atau objeknya. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan SDM baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. Sedangkan personel manajemen mencakup SDM, baik yang berada dalam organisasi/perusahaan-perusahaan terutama perusahaan modern yang di kenal dengan sektor formal, umumnya pada Negara-negara sedang berkembang dengan laju pertumbuhan penduduk masih tinggi.<sup>3</sup> Perkembangan dan pendekatan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. Sejarah MSDM merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perkembangan manajemen secara umum. Awal abad ke-20 manusia tidak dihargai secara memadai dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang, metode dan sebagainya. Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar. Hal ini disebabkan oleh perkembangan pengetahuan manajemen, organisasi serikat kerja yang lebih aktif dan adanya kekurangan tenaga kerja. Adanya faktor di atas, pada sekitar tahun 1950-an para ahli mengkaji kembali pentingnya peranan SDM dalam kegiatan organisasi. MSDM muncul begitu manusia berkumpul untuk sebuah tujuan yang sama.<sup>4</sup> Kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi berkembang ketika produktivitas karyawan ternyata mempengaruhi daya saing perusahaan. Faktor manusia menjadi bagian penting dalam perusahaan karena pengelolaan karyawan yang baik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja di satu sisi dan daya saing perusahaan di sisi lain. Hal inilah yang kemudian mendorong manajemen personalia atau kepegawaian berubah menjadi kajian MSDM. Para ahli pada abad

---

<sup>3</sup> Taufiqurokhman, *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Univeritas Prof. Dr. Moestopo Beragama , 2009), h. 44

<sup>4</sup> I Gede Putu Kawiana, *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan* (Bali: UNHI Press, 2020)

ke dua puluh mengembangkan SDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>5</sup>

### **Peluang dan Tantangan Pengelolaan Sumber Daya Insani di Era New Power**

Selama ini praktek manajemen sumber daya insani telah mengalami banyak perubahan sekaligus merubah dari manajemen sumber daya insani tradisional menjadi yang berorientasi modern. Peranan pemimpin organisasi secara langsung akan mengalami perubahan, bersama-sama dengan para pemimpin yang lainnya dalam sebuah organisasi, sebagai upaya untuk meningkatkan pendapatan dan laba organisasi. Namun dalam prakteknya terdapat beberapa masalah yang dihadapi oleh pemimpin di era modern dalam menghadapi kesiapan sumber daya manusia, antara lain kendala pengetahuan dan teknologi.<sup>6</sup> Teknologi merupakan suatu media yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan manusia. Kekuatan teknologi ini sudah menjadi kebutuhan bagi masyarakat seperti telepon seluler. Perkembangan teknologi pada medio 2000 an sangat pesat sekali. Dari generasi muda sampai tua sudah mengenal teknologi dalam mempermudah jarak dalam melakukan komunikasi serta penjualan secara global.

Trend-trend seperti globalisasi dan inovasi teknologi menuntut adanya perubahan dalam pengelolaan sebuah organisasi. Organisasi ini dituntut bergulat dengan trend-trend revolusioner seperti : akselerasi produk, perubahan teknologi, persaingan global, deregulasi, perubahan demografi, dan kecenderungan-kecenderungan ke arah masyarakat jasa dan jaman informasi. Trend-trend tersebut telah mengubah lapangan permainan yang menuntut setiap organisasi mampu bersaing. Disinilah dituntut adanya praktik MSDM yang tangguh. Banyaknya tekanan lingkungan global ini menuntut peran lebih banyak dari kebijakan manajemen organisasi. Jika sebuah organisasi ingin mempertahankan

---

<sup>5</sup> Ibid... h. 1

<sup>6</sup> Cindy Wright, *21st-Century Human Resource Management Strategic Planning and Legal Issues* California, USA: SAGE Publications Inc, 2015), h. 10.

efektivitasnya, maka harus merumuskan kebijakan MSDM nya untuk menggabungkan perspektif-perspektif jangka panjangnya dengan memperhatikan prestasi perusahaan, kebutuhan komunitas dan kesejahteraan interpersonal. Singkatnya, organisasi harus menghubungkan kebijakan MSDM nya dengan strategi kebijakannya.<sup>7</sup> Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kerja karyawan yang professional, sehingga diharapkan agar kualitas sumber daya manusia yang tinggi muncul pada kaum professional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi keragaman sumber daya manusia yang semakin meningkat.<sup>8</sup>

Menurut Kaswan lebih spesifik mengatakan bahwa, “Tantangan-tantangan merupakan kekuatan yang mempengaruhi individu, komunitas, bisnis, dan masyarakat. Kekuatan-kekuatan itu mengisyaratkan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan organisasi untuk menangani ketidakpastian dan turbulensi yang ada dilingkungan.” Edy Sutrisno lebih spesifik mengatakan bahwa, “Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dimasa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.” Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tantangan atau kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik dan efektif. Dengan banyaknya keragaman sumber daya manusia saat ini, maka manajemen sumber daya manusia harus dapat menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada karyawan, dapat menciptakan

---

<sup>7</sup> KatieBethell, Understanding “New Power” — What’s really “new” here?, <https://medium.com/@KatieBethell/understanding-new-power-whats-really-new-here-39bf296fe5a1>, diakses pada tanggal 19 Maret 2021, hlm.7

<sup>8</sup> Benjamin Bukit dkk, Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi), (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), h. 15.

lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, dan juga menyediakan umpan balik pada kinerja karyawan yang berdasarkan pada hasil yang telah dibuat.<sup>9</sup> Dalam perencanaan sumber daya insani terdapat tantangan yang meliputi:

1. Tantangan internal. Tantangan internal adalah adalah suatu kondisi ataupun rintangan dan halangan yang bersumber dari dalam organisasi dan dalam jangkauan manajemen untuk mengatasinya. Kemampuan organisasi harus melaksanakan fungsi organisasi secara efisien, efektif, produktif, amanah, transparan dan profesional dihadapkan pada banyak kendala, dan kendala yang dihadapi tidak kalah berat dan pentingnya dibandingkan dengan tantangan eksternal. Tantangan internal dalam lingkungan organisasi meliputi permasalahan manajemen puncak (nilai dan budaya, hak dan etika, serta program pengembangan), struktur organisasi (manajemen sumber daya strategis), budaya organisasi (filosofi sumber daya manusia), sekaligus ukuran organisasi dan pengendalian perilaku.
2. Tantangan eksternal. Berbagai hal yang pertumbuhan ataupun perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Meskipun demikian dalam pelaksanaannya harus diperhitungkan, mengingat setiap tantangan yang terjadi secara eksternal tentu akan berdampak terhadap organisasi. Tantangan eksternal dalam lingkungan organisasi meliputi tantangan global, yang berupa ekspansi global dan persaingan akan penugasan internasional, persaingan domestik dan internasional (kinerja pegawai dan pemberdayaan), karakteristik demografi (*gender*, pendapatan, *glass-ceiling effect*, minoritas, mayoritas, dan diversitas angkatan kerja), karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja). Serta terakhir trend ekonomi dan organisasional yang meliputi: tantangan skill dan pekerjaan, tantangan organisasi, kemajuan teknologi, otomatisasi dan robotis.

---

<sup>9</sup> Ibid.

## Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (*Strategy Business Unit*), dan juga strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu memerhatikan dan mempertimbangkan misi, visi, serta strategi korporat, serta perlu dirumuskan secara logis, jelas, dan aplikatif. Strategi sumber daya insani mendukung pengimplementasian strategi korporat dan perlu diterjemahkan dalam aktivitas-aktivitas SDI, kebijakan-kebijakan program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan akan nengaruhi pencapaian sasaran perusahaan. Strategi SDI berkaitan antara lain dengan pembentukan upaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDI, mengaudit baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif, serta mencakup pula SDI seperti pengadaan SDI (dari rekrutmen sampai ientasi, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian. Dalam menentukan strategi SDI, faktor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan mengacu pada future trends and needs, demand and supply, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan-perubahan sosial, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. Kecenderungan perubahan lingkungan akan memengaruhi perubahan strategi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi SDI pun perlu dipertimbangkan ulang, dan kemungkinan besar perlu disesuaikan. Perubahan strategi SDI bukanlah sesuatu yang tabu namun perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

Perusahaan harus memilih strategi bisnis yang tepat supaya mampu memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi sebagai dampak dari perubahan lingkungan yang cepat. Salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keuntungan kompetitif adalah melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif. Pengembangan dan pengimplementasian strategi sumber daya manusia yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti pengadaan, pemeliharaan, dan pengembangan harus sejalan

dengan strategi bisnis dan budaya perusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Sebab itu, network structure dan budaya perusahaan yang mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) merupakan pilihan yang tepat bagi perusahaan-perusahaan yang ingin survive dan berkembang.

Desain ulang SDI (*Redesigning Human Resource*) acap kali perlu dilakukan dengan saksama dan bijak agar sasaran perusahaan dapat dicapai. Desain SDI berkaitan dengan desain pekerjaan yang mengacu pada *Job Characteristic Model* (JCM). Hackman dan Oldham (1976) mengemukakan bahwa JCM terdiri dari *task identity, task significance, task variety, authority, dan feedback* yang berimplikasi pada struktur organisasi. Dengan perkataan lain, desain ulang pekerjaan dapat dilakukan dengan mengacu pada peningkatan kelima karakteristik tersebut. Pepsi Cola di Amerika Utara, misalnya, merampingkan organisasi dan menempatkan pelanggan pada hierarki organisasi teratas dan justru CEO pada tempat terbawah. BNI, misalnya melakukan perubahan strategi dan budaya perusahaan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat di dunia perbankan. Organisasi yang ramping itu bukan segalanya kalau faktor-faktor lain seperti aktivitas SDI nilai-nilai organisasi tidak diarahkan mendukung struktur tersebut. Dalam mendesain pekerjaan perlu juga dipertimbangkan kompetensi motivasi, dan nilai-nilai karyawan.

Dalam menghadapi pasar bebas Asia (AFTA), mutu SDI Indonesia cukup mengkhawatirkan. *Manpower planning* secara nasional perlu dilakukan dengan saksama. Secara umum, mutu sekolah atau universitas di Singapura dan Malaysia. Universitas-universitas terkemuka Indonesia masih menduduki peringkat jauh dibawah sepuluh besar, padahal universitas merupakan suatu wadah pendidikan dan pengembangan ilmu. Pendidikan berperan besar dalam meningkatkan mutu SDI, sebab itu mutu pendidikan di Indonesia perlu ditingkatkan baik secara kuantitas maupun kualitas. Kurikulum dan sistem belajar mengajar perlu ditinjau

kembali dan ditingkatkan. Pelatihan-pelatihan yang efektif perlu dirancang untuk meningkatkan kualitas SDI.

Sementara itu di tingkat mikro, perusahaan-perusahaan perlu berperan aktif untuk ikut meningkatkan mutu SDI. Perusahaan perlu mengkaji dan menganalisis kebutuhan dan kesenjangan SDM terhadap strategi perusahaan masa kini dan masa mendatang. Aset SDI yang perlu dievaluasi adalah bobot/kualitas dan potensi SDI yang dimiliki saat ini, kebijakan-kebijakan SDI, sistem pengadaan, pemeliharaan dan pelatihan pengembangan, nilai-nilai yang ada baik yang positif maupun yang negatif serta kemampuan mengelola keragaman SDI.

Berkaitan dengan aset SDI suatu perusahaan, dalam menyusun strategi SDI perlu dievaluasi sejauh mana elemen-elemen organisasi sudah sesuai dengan strategi korporat, SBU (*Strategy Business Unit*), visi, misi, sasaran perusahaan. Di samping itu, perlu dirancang suatu alat ukur untuk mengetahui mutu dan kualitas SDI, serta keterkaitan strategi SDI dengan *performance* perusahaan.

## KESIMPULAN

Kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi berkembang ketika produktivitas karyawan ternyata mempengaruhi daya saing perusahaan. Faktor manusia menjadi bagian penting dalam perusahaan karena pengelolaan karyawan yang baik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja di satu sisi dan daya saing perusahaan di sisi lain. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan SDM baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. Tantangan MSDI yang dihadapi di era new power ini berasal dari internal dan eksternal perusahaan. Tantangan internal berupa struktur dan budaya organisasi, sekaligus pengendalian perilaku individu di organisasi. Sedangkan tantangan eksternal berupa karakteristik demografi, ekspansi global dan persaingan akan penugasan internasional, dan karakteristik angkatan kerja. Strategi yang dapat dilakukan dalam hal ini adalah dengan pembentukan upaya perusahaan yang tepat,

perencanaan SDI, mengaudit baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif, serta mencakup pengadaan SDI (dari rekrutmen sampai orientasi, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan SDM, dan penilaian.

## DAFTAR PUSATAKA

- Bukit, Benjamin dkk. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017.
- Taufiqurokhman. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Univeritas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2009.
- KatieBethell. Understanding “New Power” – What’s really “new” here?. <https://medi-um.com/@KatieBethell/understanding-new-power-whats-really-new-here-39bf296fe5a1>. diakses pada tanggal 19 Maret 2021.
- Nawawi. H. Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011 cetakan kedelapan.
- Putu Kawiana, I Gede. *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan*. Bali: UNHI Press, 2020.
- Sari, Eliana. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Jayabaya University Press, 2009.
- Sutrisno. Edy, *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Wright, Cindy. *21st-Century Human Resource Management Strategic Planning and Legal Issues*. California: USA: SAGE Publications Inc, 2015.