

Perkembangan, Metode Pendekatan dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Donald Frensus Pasaribu¹, Lianto Salomo Lumban Gaol², Fajar Wijaya Pratama³, Krista Della Prasasti⁴, Lola Margaret Nadapdap⁵, Ica Cahyani Br Tarigan⁶

^{1,2,3,4,5,6}Universitas Tjut Nyak Dhien

Corresponding Author: Donal Prensus Pasaribu, e-mail: donald@utnd.ac.id

Published: January , 2026

ABSTRAK

Perkembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) semakin dipengaruhi oleh dinamika ekonomi, sosial budaya, dan politik yang menuntut organisasi mampu mengelola SDM secara strategis dan adaptif. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan perkembangan MSDM, menjelaskan metode pendekatan utama yang digunakan dalam memahami praktik MSDM, serta mengidentifikasi tantangan yang dihadapi organisasi dalam pengelolaan SDM modern. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan menelaah literatur terkait perkembangan MSDM, pendekatan konvensional, paternalistik, serta pendekatan sistem sosial, dan tantangan-tantangan MSDM baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Hasil kajian menunjukkan bahwa perkembangan MSDM berakar pada perubahan signifikan di bidang ekonomi, politik, dan sosial budaya yang menuntut perusahaan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan tenaga kerja. Tiga pendekatan utama MSDM — konvensional atau mekanis, paternalistik, dan sistem sosial — menawarkan perspektif berbeda mengenai relasi manusia dan organisasi. Selain itu, MSDM menghadapi tantangan eksternal seperti kemajuan teknologi, dinamika ekonomi, regulasi pemerintah, perubahan sosial budaya, persaingan tenaga kerja, globalisasi, serta perubahan bisnis yang cepat, sedangkan tantangan internal meliputi karakter organisasi, keberadaan serikat pekerja, sistem informasi SDM, perbedaan individu karyawan, dan tuntutan produktivitas. Kajian ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola SDM secara profesional, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendekatan MSDM, Tantangan Eksternal, Tantangan Internal, Perkembangan MSDM

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha dan dinamika organisasi pada era globalisasi menuntut setiap institusi untuk mampu bertahan dan bersaing melalui pengelolaan sumber daya yang optimal. Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor paling strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Berbagai penelitian menegaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan modern lebih banyak ditentukan oleh kualitas manusia dibandingkan oleh aset fisik maupun teknologi (Handoko, 2001). Sejalan dengan itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkembang menjadi disiplin penting yang mempelajari bagaimana organisasi dapat mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja secara efektif dan efisien (Cushway, 1994). Pergeseran orientasi organisasi dari berbasis modal menuju berbasis pengetahuan menjadikan pengelolaan SDM sebagai kunci utama dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Secara historis, perkembangan MSDM tidak terlepas dari perubahan sosial, ekonomi, dan politik yang terjadi dari masa ke masa. Pada masa awal revolusi industri, manusia dipandang sebagai alat produksi layaknya mesin, sehingga pendekatan MSDM yang digunakan bersifat mekanistik dan konvensional (Ranupandojo & Husnan, 2002). Pendekatan ini menempatkan pekerja sebagai faktor produksi yang dapat diganti kapan saja ketika dianggap tidak lagi produktif. Model seperti ini

mengabaikan harkat manusia sebagai individu yang memiliki kebutuhan psikologis, motivasi, kreativitas, serta nilai-nilai personal (Ardana et al., 2012). Namun, seiring meningkatnya kesadaran terhadap hak pekerja dan kompleksitas tuntutan organisasi, pendekatan konvensional mulai dipandang tidak efektif lagi dalam mendukung tujuan organisasi modern yang membutuhkan inovasi dan partisipasi aktif dari tenaga kerja.

Sebagai respons terhadap kelemahan pendekatan mekanistik, muncul pendekatan paternalistik yang menganggap bahwa manajemen harus berperan sebagai "ayah" yang memberikan perlindungan dan perhatian kepada karyawan (Cushway, 1994). Pendekatan ini mulai memperhatikan kesejahteraan karyawan melalui pemberian fasilitas seperti pelayanan kesehatan, rekreasi, dan sarana sosial lainnya. Namun demikian, penelitian menunjukkan bahwa paternalistik sering kali menimbulkan ketergantungan karyawan terhadap manajemen, sehingga mengurangi kemandirian dan menurunkan produktivitas (Ardana et al., 2012). Selain itu, pola hubungan hierarkis yang kuat dalam pendekatan ini membuat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan tetap terbatas.

Perkembangan ilmu manajemen dan teori organisasi akhirnya melahirkan pendekatan sistem sosial, yang memandang organisasi sebagai sistem yang kompleks, dinamis, dan terdiri dari berbagai unsur yang saling berinteraksi (Stoner, 1996). Pendekatan ini menempatkan karyawan sebagai mitra strategis yang kontribusinya sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Sistem sosial menekankan pentingnya hubungan harmonis, komunikasi efektif, dan partisipasi aktif seluruh anggota organisasi (Koontz & O'Donnell, 1986). Oleh karena itu, MSDM tidak lagi sekadar menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berfungsi sebagai penggerak strategis dalam pengembangan kompetensi, motivasi kerja, dan budaya organisasi.

Dari sisi perkembangan sosial ekonomi, berbagai faktor turut mendorong transformasi MSDM. Dalam konteks ekonomi, terbatasnya faktor produksi mengharuskan perusahaan mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi kerja, sehingga SDM yang berkualitas menjadi kebutuhan yang sangat penting (Ardana et al., 2012). Di sisi lain, kondisi ekonomi global yang tidak stabil menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi melalui peningkatan kompetensi SDM dan penyusunan strategi ketenagakerjaan yang fleksibel (Handoko, 2001). Sementara dalam aspek politik, pemerintah semakin memperkuat regulasi ketenagakerjaan, seperti perlindungan pekerja perempuan, hak serikat pekerja, dan aturan keselamatan kerja, sehingga perusahaan harus menyesuaikan kebijakan MSDM mereka sesuai aturan yang berlaku (Ranupandojo & Husnan, 2002).

Perubahan sosial budaya juga memainkan peran penting dalam perkembangan MSDM. Meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat, perubahan gaya hidup, serta kemajuan teknologi informasi membuat tuntutan terhadap kualitas kehidupan kerja semakin meningkat (Stoner, 1996). Karyawan kini tidak hanya membutuhkan pendapatan, tetapi juga lingkungan kerja yang menghargai perkembangan diri, keseimbangan kehidupan kerja, dan ruang ekspresi. Hal ini menuntut MSDM untuk menciptakan sistem kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga kondusif bagi kepuasan dan kesejahteraan karyawan (Ardana et al., 2012).

Selain mengalami perkembangan, MSDM juga menghadapi tantangan eksternal yang semakin kompleks. Kemajuan pesat teknologi, khususnya dalam digitalisasi dan otomatisasi pekerjaan, membuat perusahaan harus melakukan peningkatan keterampilan (*upskilling*) dan pelatihan ulang (*reskilling*) terhadap tenaga kerja (Cushway, 1994). Perubahan ekonomi global, situasi politik, kondisi pasar tenaga kerja, serta meningkatnya persaingan antar perusahaan menjadi tantangan besar bagi MSDM modern (Koontz & O'Donnell, 1986). Globalisasi menuntut SDM memiliki kemampuan beradaptasi terhadap keragaman budaya, bahasa, serta standar kerja internasional (Stoner, 1996). Selain itu, perubahan demografi seperti meningkatnya angkatan kerja perempuan dan perubahan struktur usia pekerja juga memengaruhi kebijakan personalia perusahaan (Ardana et al., 2012).

Di sisi lain, terdapat tantangan internal yang juga harus dihadapi MSDM, seperti karakteristik organisasi, perbedaan individu karyawan, sistem nilai, serta keberadaan serikat pekerja (Handoko, 2001). Setiap individu dalam organisasi memiliki keunikan dalam sikap, motivasi, dan perilaku, sehingga MSDM harus mampu mengembangkan kebijakan yang fleksibel untuk mengakomodasi keragaman tersebut. Tantangan lain terletak pada bagaimana organisasi meningkatkan produktivitas

SDM tanpa mengabaikan kesejahteraan dan kondisi psikologis karyawan (Stoner, 1996). Selain itu, perkembangan sistem informasi SDM (HRIS) mengharuskan organisasi memiliki data tenaga kerja yang akurat untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat (Ranupandojo & Husnan, 2002).

Kompleksitas perkembangan dan tantangan tersebut menunjukkan bahwa MSDM merupakan bidang yang sangat dinamis dan memerlukan pemahaman yang komprehensif. Pengelolaan SDM tidak dapat dilakukan secara administratif semata, tetapi harus didasarkan pada pendekatan strategis yang mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman. Oleh karena itu, penelitian mengenai Perkembangan, Metode Pendekatan, dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia penting dilakukan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana MSDM berevolusi, bagaimana pendekatan-pendekatan MSDM diterapkan, dan bagaimana organisasi dapat menghadapi tantangan internal maupun eksternal secara efektif. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen, serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang adaptif, responsif, dan selaras dengan tuntutan lingkungan bisnis modern.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif karena bertujuan menggambarkan dan menganalisis secara mendalam konsep-konsep yang berkaitan dengan perkembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM), metode pendekatan dalam MSDM, serta tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi modern. Metode ini memungkinkan peneliti menginterpretasikan informasi secara komprehensif tanpa menggunakan analisis statistik atau pengukuran numerik (Handoko, 2001). Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur, yaitu menelaah buku-buku manajemen, artikel jurnal, dan sumber akademik lainnya yang relevan. Literatur tersebut mencakup karya para ahli yang banyak membahas MSDM seperti Ardana et al. (2012), Ranupandojo dan Husnan (2002), Koontz dan O'Donnell (1986), serta Stoner (1996). Seluruh literatur dianalisis untuk memahami perkembangan MSDM, perbedaan pendekatan seperti mekanistik, paternalistik, dan sistem sosial, serta tantangan eksternal maupun internal yang memengaruhi pengelolaan SDM. Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui proses pemilihan, penyederhanaan, dan penafsiran informasi literatur sehingga menghasilkan gambaran yang runtut mengenai isu-isu utama dalam MSDM (Stoner, 1996). Dengan demikian, metode ini relevan digunakan karena dapat memberikan pemahaman teoretis yang jelas mengenai perkembangan, pendekatan, dan tantangan MSDM sesuai fokus penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perkembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) menunjukkan bahwa perubahan dalam bidang ekonomi, politik, dan sosial budaya telah menjadi faktor utama yang mendorong evolusi konsep dan praktik pengelolaan tenaga kerja. MSDM berkembang seiring dengan kemajuan peradaban, pendidikan, dan peningkatan tuntutan masyarakat terhadap efektivitas produksi barang dan jasa (Handoko, 2001). Sejak abad ke-20, para ahli mulai memandang MSDM sebagai bidang ilmu yang secara khusus mempelajari hubungan manusia dalam organisasi dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Stoner, 1996). Oleh karena itu, perkembangan MSDM tidak dapat dipisahkan dari dinamika lingkungan eksternal yang meliputi aspek ekonomi, politik, dan sosial budaya (Ardana et al., 2012).

a. Aspek ekonomi

Perkembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) menunjukkan bahwa perubahan dalam bidang ekonomi, politik, dan sosial budaya telah menjadi faktor utama yang mendorong evolusi konsep dan praktik pengelolaan tenaga kerja. MSDM berkembang seiring dengan kemajuan peradaban, pendidikan, dan peningkatan tuntutan masyarakat terhadap efektivitas produksi barang dan jasa (Handoko, 2001). Sejak abad ke-20, para ahli mulai memandang MSDM sebagai bidang ilmu yang secara khusus mempelajari hubungan manusia dalam

organisasi dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Stoner, 1996). Oleh karena itu, perkembangan MSDM tidak dapat dipisahkan dari dinamika lingkungan eksternal yang meliputi aspek ekonomi, politik, dan sosial budaya (Ardana et al., 2012).

Berikut beberapa permasalahan ekonomi dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia:

- 1) Semakin terbatasnya faktor produksi menuntut agar SDM dapat bekerja efektif dan efisien.
- 2) Mulai disadari SDM paling berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan dan merupakan aset yang paling berharga dalam perusahaan.
- 3) SDM akan meningkat moril kerjanya, disimplin kerja, dan prestasi kerjanya, jika diperoleh kepuasan kerja dari pekerjaannya.
- 4) Terjadi persaingan yang tajam untuk mendapatkan SDM yang berkualitas dan SDM menuntut keamanan ekonomi pada masa depan.

b. Aspek Politik

Aspek politik juga memberikan pengaruh signifikan. Peningkatan perhatian terhadap hak asasi manusia telah menghapus praktik kerja paksa dan eksploitasi buruh. Meningkatnya peran serikat buruh memperkuat posisi pekerja dalam perusahaan, sementara campur tangan pemerintah semakin besar dalam mengatur hubungan industrial guna menciptakan keadilan dan kesetaraan hak dan kewajiban tenaga kerja (Ranupandojo & Husnan, 2002). Selain itu, meningkatnya emansipasi wanita membuka kesempatan yang lebih luas bagi perempuan untuk memasuki pasar kerja formal (Cushway, 1994). Berikut permasalahan politik dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia:

- 1) Hak asasi manusia semakin mendapat perhatian dan kerja paksa, kerja rodi, memeras keringat buruh tidak diperkenankan lagi.
- 2) Organisasi buruh/pekerja makin banyak dan kuat kedudukannya dalam perusahaan yang memberikan perhatian besar terhadap SDM.
- 3) Campur tangan pemerintah sudah makin banyak dalam mengatur hubungan perburuhan untuk mengantisipasi perbedaan hak dan kewajiban serta keadilan.
- 4) Meningkatkan emansipasi wanita yang menuntut kesamaan hak dalam memperoleh pekerjaan.

c. Aspek Sosial Budaya

Dalam aspek sosial budaya, perubahan nilai masyarakat akibat meningkatnya pendidikan dan kemajuan teknologi turut memengaruhi pola hubungan kerja. Meningkatnya angkatan kerja perempuan, kebutuhan manusia yang makin beragam, serta menurunnya kebanggaan terhadap hasil kerja akibat spesialisasi pekerjaan menjadi tantangan baru bagi perusahaan dalam mengelola SDM secara adaptif (Stoner, 1996). Perusahaan juga harus memperhatikan aspek kesehatan, keselamatan kerja, dan lingkungan untuk menjaga kesejahteraan tenaga kerja. Berikut permasalahan sosial budaya dalam perkembangan sumber daya manusia:

- 1) Perubahan nilai di dalam masyarakat sebagai akibat meningkatkan Pendidikan masyarakat dan kemajuan teknologi.
- 2) Semakin banyak tenaga kerja wanita yang perlu mendapat perhatian dengan. perundang-undangan. Misal: hal cuti melahirkan, cuti haid
- 3) Kebutuhan manusia semakin beraneka ragam yang harus dipenuhi oleh perusahaan dengan memperhatikan lingkungan, kesehatan dan keamanan.
- 4) Berkurangnya rasa bangga terhadap hasil kerja, akibat persaingan SDM semakin menuntut spesialisasi pekerjaan. Misalnya: dahulu satu pekerjaan mulai mendesain, mengerjakan hingga selesai dikerjakan sendiri dan melihat hasil akhirnya, tetapi sekarang pekerjaan dilakukan banyak orang dengan spesialisasi masing-masing.

Pendekatan Konvensional atau Mekanis

Pendekatan konvensional oleh Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan disebut sebagai pendekatan mekanis. Pendekatan ini merupakan cara yang dilakukan oleh manajemen terhadap SDM dalam perusahaan yang menganggap bahwa SDM itu hanya sekedar sebagai salah satu faktor produksi, yang tenaganya dimanfaatkan untuk bekerja lebih produktif, seperti produktifnya mesin digunakan (Ranupandojo & Husnan, 2002). Dalam hal ini SDM membantu beroperasinya mesin sesuai dengan spesialisasi yang telah ditentukan. Apabila dirasakan tidak produktif lagi, SDM yang ada sewaktu-waktu dapat diganti atau dibuang, seperti mesin yang tua dan tidak produktif lagi. Dengan demikian SDM tidak ubahnya sebagai benda (mesin) yang keberadaannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. artinya apabila SDM itu masih dibutuhkan harkat dan martabat SDM sebagai manusia. Dengan pendekatan konvensional atau pendekatan mekanis terjadi pendekatan pada harkat dan martabat manusia sebagai makhluk hidup paling mulia.

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dikutip oleh Ardana, dkk (2012:14), pendekatan mekanis bisa menimbulkan empat kondisi yang merugikan SDM, yaitu sebagai berikut: (1) Pengangguran teknologis, dengan diterapkannya mekanisasi berarti kehilangan pekerjaan yang dilaksanakan oleh SDM, yaitu dari metode padat karya menjadi padat modal. Tenaga kerja manusia diganti oleh mesin atau inovasi manajemen yang menghasilkan output sama dengan menggunakan tenaga kerja yang lebih sedikit. Akibatnya penggantian tenaga kerja manusia dengan mesin menimbulkan pengangguran dan terjadi reaksi keras bagi tenaga kerja yakni kecemasan dan menolak untuk diberhentikan.

Kalau dulu penolakan dilakukan secara keras dengan menimbulkan berbagai aksi kerusuhan dan sabotase terhadap mesin atau perusahaan, tetapi sekarang dilaksanakan secara halus dengan mengadakan perundingan antara pekerja dengan pengusaha. Sebagai contoh penggantian tenaga kerja dengan mesin, misalnya untuk menghitung bunga tabungan dan bunga kredit secara manual diperlukan 10 orang tenaga kerja. Dengan kemajuan teknologi komputer, pekerjaan yang sama dikerjakan oleh satu orang operator komputer sehingga menimbulkan pengangguran teknologis. Meskipun kemajuan teknologi membawa akibat berkurangnya jumlah tenaga kerja yang digunakan, tetapi tidak udah ditakuti, karena dalam jangka panjang justru akan menciptakan kesempatan kerja baru yang lebih besar dan tuntutan SDM yang semakin berkualitas. Teknologi baru bisa bekerja lebih efisien, mampu menghasilkan barang dengan lebih murah dan dengan sendirinya bisa bersaing di pasar untuk memperoleh laba.

Pendekatan Paternalis

Pendekatan paternalis atau disebut juga pendekatan kompromistis merupakan perbaikan pendekatan konvensional. Paternalism adalah suatu konsep yang menganggap bahwa manajemen adalah sebagai ayah dan bersikap melindungi karyawannya (Cushway, 1994). Sikap dingin terhadap karyawan mulai ditinggalkan dan digantikan oleh sikap personal bahkan super personal. Para karyawan diberlakukan sebagai anak, diberikan berbagai program pelayanan, fasilitas dan tunjangan (Ardana et al., 2012). Misalnya diajak rekreasi, disediakan toko untuk kepentingan karyawan, klinik bersalin, tempat ibadah dan sebagainya, pendekatan ini menyebabkan karyawan menjadi manja, malas bekerja, produktivitas rendah, laba berkurang, bahkan perusahaan menjadi rugi serta kelangsungan hidup perusahaan terancam.

Pendekatan Sistem Sosial atau Kontemporer

Pendekatan sistem sosial memandang bahwa perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks dan beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang disebut sebagai sistem yang ada di luar (Stoner, 1996). Pendekatan ini menganggap bahwa pencapaian tujuan perusahaan tidak bisa dilepaskan dari kontribusi semua pihak terutama kontribusi SDM dan pihak di sekitarnya (masyarakat, pemerintah). Manajemen mengakui bahwa sistem yang ada dalam perusahaan tidak bisa tertutup dan diarahkan secara mekanistik. Berbagai pilihan tersedia bagi mereka yang ada dalam perusahaan dan yang ada di luar perusahaan. Setiap karyawan bagaimana pun rendah kedudukannya dan kecilnya jasa yang diberikan, tetap mendapat perlakuan dan penghargaan yang baik karena ego manusia menganggap dirinya adalah penting.

Sistem adalah suatu proses yang terdiri dari berbagai unsur yang satu dengan yang lain berkaitan, baik secara struktural maupun fungsional, saling menunjang dan mengisi sesuai peranan dan kedudukan masing-masing dan mutlak didukung oleh setiap unsur betapapun kecil nilainya. Jadi setiap sistem mengandung input proses lebih besar yaitu sistem ekonomi (Koontz & O'Donnell, 1986). Perusahaan akan tumbuh dan berkembang jika sistem sosial, baik sistem internal maupun eksternal terintegrasi dalam satu sistem yang harmonis serta berinteraksi dengan baik. Pendekatan sistem sosial mengutamakan kepada hubungan harmonis, interaksi yang baik, saling menghargai, saling membutuhkan sehingga terdapat suatu total sistem yang baik. Untuk mencapai tujuan yang baik, hendaknya manajer menyadari bahwa dia membutuhkan partisipasi dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, karyawan juga harus menyadari bahwa kebutuhannya akan dapat terpenuhi jika perusahaan mendapatkan laba. Pendekatan sistem sosial menekankan kepada kesadaran atas tugas dan tanggung jawab setiap unsur baik individu maupun kelompok agar tercapai kepuasan kerja karyawan dan tujuan perusahaan yang optimal. Pendekatan sistem sosial akan berkembang dengan baik jika komunikasi formal dan informal sering dilakukan dalam perusahaan.

Dua macam tantangan manajemen sumber daya manusia Tantangan MSDM secara relatif lebih berat dihadapi di Negara berkembang yang budaya perusahaan lebih banyak tergantung pada manajer puncak atau pemilik perusahaan. Untuk melindungi perusahaan kerap kali dilakukan tindakan-tindakan yang mengabaikan karyawan sebagai mitra yang dapat memberikan dukungan tercapainya tujuan perusahaan. Dalam hal ini terlihat kecenderungan bahwa pengetahuan MSDM dikalahkan oleh pertimbangan subyektif yang kurang menguntungkan. Untuk itu diidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi MSDM, yang perlu di atasi dalam menghadapi bisnis yang terbuka, penuh dengan persaingan dalam sistem perdagangan bebas pada masa mendatang.

Adapun tantangan tersebut adalah:

a) Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal adalah kekuatan dari luar yang mempengaruhi kegiatan perusahaan dan kegiatan MSDM, baik secara langsung maupun tidak langsung. Tantangan eksternal perlu diantisipasi sehingga manajer memikul tugas yaitu memonitor secara terus menerus perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis. dengan upaya membaca koran, majalah, mendengarkan siaran berita di radio/tv untuk mendapatkan informasi terkini yang diperlukan. Kemudian merespon secara cepat setiap informasi setelah dianalisis untuk menghasilkan respon yang paling tepat. Respon tersebut bisa berbentuk mengembangkan, mempertahankan atau menghentikan kegiatan bisnis.

Bentuk-bentuk tantangan eksternal itu adalah sebagai berikut:

- 1) Teknologi. Dampak kemajuan teknologi pada MSDM memiliki dua cara yaitu: Pertama, melalui pengaruh teknologi yang merubah industry secara keseluruhan sehingga perlu merancang kegiatan pendayagunaan SDM untuk mengetahui perkembangan operasi perusahaan akibat inovasi teknologi. Kedua, otomatisasi adalah kemajuan teknologi yang mempengaruhi manajemen, seperti perkembangan penggunaan komputer yang mengubah kebutuhan tipe SDM. Program penarikan dan pelatihan SDM perlu dirombak dan disesuaikan dengan program komputerisasi perusahaan
- 2) Tantangan ekonomi. Tantangan siklus bisnis mempengaruhi kegiatan SDM. Sejalan dengan perkembangan kondisi perekonomian, permintaan akan SDM dan program pelatihan tumbuh dan berkembang, yang selanjutnya memberikan tekanan pada peningkatan upah dan perbaikan kondisi kerja. Sebaliknya dalam kondisi perekonomian yang dilanda krisis menyebabkan kegiatan perusahaan akan terganggu dan bahkan berkurang sehingga perlu memelihara dan mempertahankan satuan kerja untuk menekan biaya tenaga kerja, memperhatikan karyawan akan menjadi keputusan akhir dan mempengaruhi kegiatan departemen SDM.
- 3) Tantangan situasi politik dan pemerintah. Faktor dan suhu politik menjadi pertimbangan yang semakin penting dalam pengambilan keputusan di bidang SDM. Departemen SDM selalu memperhatikan dampak berbagai kegiatan SDM terhadap kebijakan pemerintah. Stabilitas politik dan peraturan pemerintah merupakan pertimbangan utama bagi manajer dalam melaksanakan fungsi departemen SDM. Misalnya, keputusan memberhentikan

karyawan tidak bisa dilakukan sewenang-wenang oleh perusahaan tanpa memperhatikan pertauran pemerintah.

- 4) Tantangan kondisi sosial budaya. Kondisi ini berkenaan dengan nilai-nilai, sikap, pandangan, dan pola atau gaya hidup yang berkembang di masyarakat sesuai dengan dinamika budaya, agama atau kepercayaan, dan pendidikannya. Perubahakan nilai-nilai sosial budaya merupakan tantangan berat bagi manajemen SDM. Misalnya, meningkatkan angkatan kerja wanita dan partisipasi wanita dalam pasar tenaga kerja sehingga mempengaruhi kebijakan personalia, seperti pengupahan, promosi, dan pemeliharaan. Disamping itu semakin tinggi pendidikan tenaga kerja dan semakin terlatih akan bisa meningkatkan efisiensi perusahaan, tetapi mengubah sikap dan kepentingan terhadap kualitas kehidupan mereka sehingga terjadi tuntutan yang semakin banyak pada departemen SDM.
- 5) Tantangan demografis dan geografis. Demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja, seperti tingkat pendidikan, umur, kelamin dan karakteristik lain. Departemen SDM perlu mengantisipasi dampak perubahan komposisi angkatan kerja terhadap kegiatan personalia, karena bisa menimbulkan pergeseran nilai-nilai budaya. Kondisi geografis mencerminkan lokasi perusahaan yang berada di lingkungan yang aman, nyaman dan bersih dengan berbagai fasilitas yang tersedia serta bisa dengan mudah dan murah dijangkau oleh karyawan dan masyarakat, mempunyai tingkat kejahatan tinggi, akan mempengaruhi keamanan karyawan dalam bekerja.
- 6) Tantangan kondisi pasar tenaga kerja. Reputasi perusahaan adalah masalah pokok yang tercermin pada kemampuan perusahaan untuk memuaskan kebutuhannya baik jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini tercermin dari kebijakan kompensasi, kesejahteraan karyawan, pengakuan perusahaan terhadap karyawannya. Di samping itu langkahnya SDM terampil yang memiliki kualifikasi tertentu untuk melaksanakan pekerjaan khusus yang dibayar dengan upah atau gaji yang tinggi. Dengan demikian, perusahaan harus ikut bersaing untuk mendapatkan SDM yang betul-betul sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan.
- 7) Tantangan para pesaing. Perusahaan pesaing untuk memperoleh SDM yang berkualitas banyak menempuh jalan pintas, mudah dan murah yaitu dengan membajak karyawan perusahaan lain. Banyak terjadi kasus pembajakan manajer. Karyawan terampil oleh perusahaan-perusahaan tertentu, seperti bank dan hotel. Perusahaan pesaing membujuk karyawan perusahaan lain dengan iming-iming memberikan upah/gaji yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan tempat kerja semula dan dijanjikan berbagai fasilitas untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan yang dibajak. Hal inilah yang merupakan tantangan terberat bagi departemen SDM karena takut dan tidak mau kehilangan orang-orang terbaik dalam perusahaannya. Oleh karena itu, departemen SDM harus konsisten melaksanakan kebijakan SDM sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 8) Tantangan globalisasi. Pada akhir abad 20 dan memasuki abad 21 terdapat kecenderungan perkembangan ke arah bisnis yang global dan perdagangan bebas. Dari sudut MSDM berarti mengharuskan dilakukan usaha untuk mengantisipasi pengaruh perkembangan bisnis global tersebut untuk menyiapkan SDM yang mampu bersaing unggul di pasar internasional. Mampu mengatasi gejolak resesi atau kenaikan/penurunan nilai tukar uang terhadap nilai uang Negara lain. Di samping itu SDM harus mampu menganalisis setiap kebijakan dan peraturan perundangan yang berbeda Bahasa dalam bisnis global atau bisnis internasional dan dapat menyesuaikan dengan pola kehidupan masyarakat internasional.
- 9) Perubahan yang cepat. Bisnis merupakan aspek kehidupan yang sangat dinamis dan mengalami perubahan yang tidak jelas batas-batasnya. Oleh karena itu, perusahaan yang sukses dan unggul harus mampu mengadaptasi dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan dan iklim bisnis dengan memberikan respons yang cepat, tepat, efektif dan efisien. Respons seperti ini hanya bisa dilakukan oleh SDM yang berkualitas. SDM adalah jantungnya perusahaan yang menentukan dalam membuat keputusan atau kebijakan mengenai sistem respons yang efektif dan efisien.

b) Tantangan Internal atau Organisasi

Berbagai tantangan internal atau organisasional yang timbul dalam perusahaan untuk mencapai tujuan, baik dalam bidang pemasaran, produksi, keuangan, SDM dan bidang akuntansi. Adapun tantangan internal atau organisasional yang dihadapi adalah sebagai berikut.

- 1) Karakter organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan memiliki sifat yang unik dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Karakter organisasi merupakan ciri organisasi dengan orang-orangnya, dengan tujuan-tujuannya, teknologinya, peraturannya dan kebijakannya. Tantangan bagi MSDM adalah penyesuaian kegiatan SDM secara produktif dengan karakter organisasi/perusahaan.
- 2) Serikat pekerja. Tantangan nyata yang dihadapi departemen SDM adalah dari pihak serikat pekerja yang ada dibentuk dalam perusahaan. Setiap perjanjian kerja yang mengatur persyaratan kerja ditanda tangani manajemen dan serikat pekerja. Perjanjian itu akan membatasi kegiatan departemen SDM.
- 3) Sistem informasi. Departemen SDM memerlukan sejumlah informasi yang terinci. Kemampuan untuk memperoleh informasi itu merupakan tantangan departemen SDM. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem dan menyiapkan informasi sumber daya manusia dengan komputer, yang dapat merekam, menyimpan dan menyiapkan informasi tentang SDM sesuai kebutuhan perusahaan.
- 4) Perbedaan individu karyawan dan sistem nilai. SDM yang ada dalam perusahaan memiliki perbedaan dalam sikap, perasaan, pikiran, karakteristik. Kepribadian SDM yang berbeda itu harus diperhatikan oleh manajemen, khususnya oleh departemen SDM agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan. Sistem nilai dan norma individu atau kelompok kerja sangat membantu pencapaian tujuan perusahaan, dan membantu departemen SDM memecahkan konflik nilai yang menyulitkan karyawan. Sistem nilai para karyawan tidak bisa diabaikan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan kebijakan SDM.
- 5) Produktivitas SDM. Dari sudut pandang MSDM produktivitas adalah ukuran tingkat kemampuan karyawan secara individual dalam menghargai hasil kerjanya dan partisipasinya dalam menghasilkan barang dan jasa. Penghargaan tersebut dilihat dari kualitas dan kuantitas output yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, dan memuaskan konsumen/masyarakat. Oleh karena itu, karyawan secara individu berpengaruh besar terhadap produktivitas perusahaan. Dari sudut pandang MSDM ada dua faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas yaitu: 1) tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan; dan 2) tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja agar pekerja dapat bekerja dengan usaha yang maksimum. Dari kedua faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja tersebut dapat dirinci lagi secara detail dan akan diuraikan dalam produktivitas kerja.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat disajikan dari penelitian ini yaitu perkembangan dari manajemen sumber daya manusia didorong oleh masalah-masalah ekonomi, politik dan sosial budaya. Adapun metode pendekatan untuk memahami manajemen sumber daya manusia adalah: pendekatan konvensional atau mekanis, pendekatan peternalis dan pendekatan sistem sosial atau kontemporer. Manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai tantangan meliputi, tantangan eksternal seperti teknologi, ekonomi, politik dan pemerintah, sosial budaya, demografi, kondisi pasar tenaga kerja, para pesaing, globalisasi dan perubahan yang cepat; dan tantangan internal seperti karakter organisasi, serikat pekerja, sistem informasi, perbedaan individu karyawan dan sistem nilai serta produktivitas SDM.

REFERENSI

- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Cushway, B. (1994). *Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

- Heidjrachman, R., & Husnan, S. (2002). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1986). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.
- Ranupandojo, H. (1990). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Stoner, J. A. F. (1996). *Management*. New Jersey: Prentice Hall