

## Konsep dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia: Kontekstualisasi pada Organisasi Sektor Publik

Yoserizal Yoserizal<sup>1</sup>, Krismena Tovalini<sup>2</sup>, Yulia Hanoselina<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Departemen Ilmu Administrasi Publik, Universitas Andalas, Indonesia

<sup>2</sup>Program Studi Ilmu Administrasi Negara, STIA Adabiah, Indonesia

<sup>3</sup>Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Padang, Indonesia

---

### ARTICLE INFORMATION

#### Article History

Submitted: 3 Maret 2023

Revised: 20 Mei 2023

Accepted: 1 Juni 2023

Available online: 30 Juni 2023

#### Correspondence

Yoserizal Yoserizal

Email: [yoserizal@gmail.com](mailto:yoserizal@gmail.com)

### ABSTRACT

This paper discusses the concept of Human Resource Management (HRM) as the integration of management and human resource concepts. HRM differs from Personnel Management as it takes a proactive approach and encompasses a broader system, while Personnel Management is reactive and has a narrower scope. HRM views employees as social capital to be empowered and utilized to achieve organizational goals, whereas Personnel Management treats employees as variable costs and focuses on outcomes. The paper explains that HRM involves activities such as recruitment, placement, development, compensation, and termination of employees. These activities are interrelated and should be managed using management principles such as planning, organizing, controlling, motivating, and leading. Various definitions of HRM proposed by experts are also presented in the paper. These definitions include HRM as a managerial process, organizational policy, behavior control, and means to achieve goals. The paper describes HRM activities including organizational design, staffing, performance management, organizational training and development, reward systems, maintenance, and separation. Furthermore, the paper discusses the challenges of HRM in the future, with globalization being the primary challenge. Globalization influences public organizations and demands competent HRM as a key player in the global competition. Reforming public sector HRM becomes crucial to address these challenges. Finally, the paper provides an overview of the strengths, weaknesses, opportunities, and threats in HRM development, particularly in the tourism context of Penyengat Island. Collaborations between government, private sector, and community, as well as infrastructure development and spatial planning, present opportunities for further tourism development. However, conflicts of interest and unhealthy competition pose threats that need to be addressed.

Keywords: *Human Resources Management, HRM activities, Challenges, Globalization*



## Pendahuluan

Bicara mengenai asal-mula penggunaan kata manajemen personalia (*personnel management* atau *personnel administration*) dan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah hal yang tidak mudah. Jika ingin dilacak pada berbagai literatur yang membahas tentang manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia (MSDM) kita akan menemukan banyak persepsi mengenai sejarah penggunaan konsep manajemen personalia dan MSDM itu sendiri. Pada umumnya literatur-literatur yang tersedia hanya membahas sejarah MSDM secara ringkas dan tidak sedikit pula buku-buku teks manajemen personalia dan MSDM yang tidak menyinggung masalah sejarah penggunaan kata MSDM itu sendiri. Barangkali, karena sulitnya menemukan sejarah manajemen personalia dan MSDM yang *shahih* sehingga banyak ilmuwan yang kurang tertarik membahasnya.

Sebagai *scholars* administrasi negara kita harus arif dalam memandang realitas ini, karena *nature* ilmu sosial itu sendiri yang bersifat ahistoris dan multi-interpretasi. Namun, dalam konteks sejarah MSDM kita dapat merujuk literatur yang dapat memetakan sejarah MSDM secara universal dan komprehensif. Dengan kata lain, perspektif tersebut dapat diterima secara nalar oleh banyak orang dan mampu mengeksplanasi asal-muasal manajemen personalia dan MSDM secara utuh.

Dilihat dari awal-mula penggunaan konsep manajemen personalia dan MSDM, penulis lebih sepakat dengan pendapat yang mengatakan bahwa Konsep MSDM sudah ada sejak pertama kali manusia bekerjasama untuk mengejar suatu tujuan. Secara formal, menurut Kramar, McGraw dan Schuler (1997: 14-16) praktik MSDM mulai digunakan selama periode akhir di Victorian Inggris, yang ditandai dengan munculnya *Welfare Officers* pada perusahaan-perusahaan yang ada di Victorian, seperti Rowntree, Cadbury, Lever, Salt&Boot. Pada masa itu, perusahaan-perusahaan tersebut mulai menaruh perhatian yang cukup besar terhadap para pegawai mereka. Perkembangan konsep MSDM pada masa ini di pengaruhi oleh dua peristiwa penting. *Pertama*, munculnya industrialisasi telah berdampak luas terhadap kesejahteraan gaji buruh industri. Pengusaha-pengusaha di Victorian mulai mengalokasikan dana untuk program kesejahteraan pegawai seperti program jaminan kesehatan, pusat kesehatan dan kantin. *Kedua*, pengaruh kedua berasal dari *scientific management* atau Taylorism yang dikembangkan oleh F. W. Taylor. Esensi dari ajaran Taylor adalah mengeliminasi inefisiensi dalam melakukan pekerjaan. Menurut Taylor cara untuk mencapai efisiensi adalah dengan mengaplikasikan prinsip-prinsip *scientific management* pada semua kegiatan seperti pembagian pekerjaan, segmentasi tugas dan desain pekerjaan, seleksi yang ketat dalam penempatan orang-orang pada pekerjaannya, training, dan mendesain kembali sistem *reward*. Prinsip-prinsip Taylor tersebut menjadi fondasi bagi komponen-komponen MSDM dalam bentuk analisis pekerjaan dan jabatan, rekrutmen dan seleksi, training dan kompensasi berdasarkan kinerja.

Dalam perkembangan selanjutnya, *scientific management* banyak mendapatkan kritikan. Kritikan tersebut didasarkan atas kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh preskripsi-preskripsi *scientific management*. Kelemahan teori Taylor tersebut adalah dapat merusak solidaritas kerja tim, mengisolasi individu, menyuburkan praktik individualisme. Paralel dengan *scientific management* muncul gerakan psikologi industri (*industrial psychology*) pasca perang Dunia I. Gerakan psikologi industri dalam manajemen berakar pada ilmu psikologi, yang mencoba mencari faktor-faktor berpengaruh yang membentuk produktivitas kerja pegawai. Gerakan ini menaruh perhatian terhadap produktivitas perusahaan dan pengaruh variabel-variabel seperti pencahayaan, suhu dan ventilasi terhadap kinerja. Inti dari temuan gerakan ini adalah tersedianya fasilitas seperti cahaya, suhu dan ventilasi yang cukup untuk bekerja akan berbanding lurus dengan dengan produktivitas kerja.

Selanjutnya, teori-teori yang mempengaruhi MSDM yaitu aliran *human relations*. Teori *human relations* muncul dari hasil penelitian dari tahun 1924-1952 yang dilakukan oleh Elton Mayo. Mayo melakukan penelitian pada *Western Electric Company* di pinggiran Chicago. Walaupun hasil eksperimennya menimbulkan kontroversi, tetapi pengaruhnya masih terasa hingga saat ini. Menurut Huczynski ada enam preposisi aliran *human relations* yaitu:

1. Berfokus pada orang bukan alat atau keuntungan
2. Menghargai eksistensi orang dalam lingkungan organisasi
3. Aktivitas utama adalah memotivasi bawahan
4. Motivasi dilakukan secara langsung melalui tim kerja dengan koordinasi dan kerjasama yang melibatkan semua orang
5. Mencari keseimbangan pemenuhan kebutuhan individu dan pencapaian tujuan organisasi
6. Baik individu maupun organisasi harus ditata agar efisien dengan menggunakan input yang minimum untuk mencapai hasil maksimum.

Tidak lama setelah munculnya aliran *human relations*, muncul pula aliran *neo-human relations* yang muncul pada penghujung tahun 1950an. Aliran ini dimotori oleh Maslow, McGregor, Likert, Schein dan Argyris. Inti dari aliran *neo-human relations* ini berasal dari konsep kebutuhan dalam ilmu psikologi untuk menunjukkan bahwa kinerja bawahan dipengaruhi oleh faktor seperti motivasi. Aliran *neo human relations* fokus pada hakikat (*nature*) sosial dari pekerjaan dan kebutuhan individu yang menimbulkan kepuasan intrinsik dari pekerjaan mereka. Rekomendasi aliran ini adalah manajer harus memperhatikan isi atau bentuk pekerjaan (*content of individual jobs*). Dengan kata lain, manajer dituntut untuk menciptakan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan dan minat para pegawai.

## Metode

Studi ini menggunakan pendekatan *literature review* dengan cara mengumpulkan dan menelaah literatur yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia (Taufik et al., 2023). Literatur tersebut digunakan untuk menelaah konsep, aktivitas, prinsip-prinsip, dan tantangan MSDM bagi organisasi sector publik.

## Hasil dan Pembahasan

### *Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia*

Kata manajemen sumber daya manusia (MSDM) berasal dari bahasa Inggris *human resources management*. Di samping itu, para pakar asing juga menggunakan istilah *personnel management* (manajemen personalia atau manajemen kepegawaian) yang memiliki konotasi yang sama dengan manajemen sumber daya manusia. Namun, kedua konsep ini sebenarnya memiliki beberapa perbedaan. Seorang manajer personalia bersifat reaktif terhadap fungsi-fungsi manajemen sebaliknya MSDM lebih bersifat proaktif terhadap hubungannya dengan orang-orang. Ruang lingkup manajemen personalia terbatas pada beberapa fungsi sedangkan MSDM mencakup sistem yang lebih luas seperti perencanaan, pengadaan, penempatan, pengembangan, remunerasi, motivasi dan pensiun. Dalam konsep manajemen personalia, pegawai dipandang sebagai biaya variabel yang membebani organisasi sehingga harus dimanfaatkan seoptimal mungkin, sedangkan dalam MSDM, pegawai dianggap sebagai modal sosial yang dapat dimampukan dan diberdayakan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena, manajemen personalia menganggap pegawai sebagai biaya variabel maka manajemen personalia lebih berorientasi kepada hasil, sedangkan MSDM berorientasi tujuan.

**Tabel 1. Perbedaan Manajemen Personalia dan MSDM**

| Karakteristik              | Manajemen Personalia                         | MSDM                                       |
|----------------------------|--|--|
| Sifat                      | Bersifat reaktif                             | Bersifat proaktif                          |
| Cakupan/Ruang lingkup      | Cakupannya sempit                            | Mencakup sistem yang lebih luas            |
| Pandangan terhadap pegawai | Memperlakukan pegawai sebagai biaya variabel | Memperlakukan pegawai sebagai modal sosial |

|           |                    |                          |
|-----------|--------------------|--------------------------|
| Orientasi | Berorientasi hasil | Berorientasi pada tujuan |
|-----------|--------------------|--------------------------|

Sumber: Simamora (1995: 3)

Konsep MSDM merupakan kompilasi antara konsep manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Stoner, 1996: 8). Sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum, Gomes (1995: 1) mengungkapkan bahwa sumber daya yang terdapat dalam organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni sumber daya manusia dan sumber daya non-manusia. Dari dua konsep tersebut, muncul banyak definisi tentang MSDM. Dari berbagai definisi MSDM yang tersebar di beberapa literatur, penulis mencoba merinci definisi MSDM berdasarkan klasifikasi atau penekanan (*stressing*) yang diberikan oleh masing-masing ahli. Definisi tentang MSDM dapat dikelompokkan atas:

1. MSDM sebagai sebuah proses managerial
  - Menurut Flippo (1984: 5) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu, organisasi dan masyarakat.
  - Dessler (1997: 2) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia yang meliputi rekrutmen, penyingkapan, pelatihan, pemberian imbalan dan penilaian
  - Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003: 10) manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi.
2. MSDM sebagai kebijakan organisasi
  - Menurut Sedarmayanti (2007: 13) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.
3. MSDM sebagai pengendalian perilaku
  - Goold dan Quinn dalam Yao-Sheng Liao (2005: 294) mengungkapkan bahwa, "*Human resources management is one of the principal mechanisms by which managers integrate action of individuals to keep their behavior congruent with the interest of the firm*".
4. MSDM sebagai sarana pencapaian tujuan
  - Schuler dan Jackson dalam Stavrou-Costea (2005: 113) berpendapat bahwa, "*Human resources management can help the company reach organizational effectiveness and thereby have a determining effect on the whether or not the company is good enough, fast enough and competitive enough not only to survive but also to thrive*."

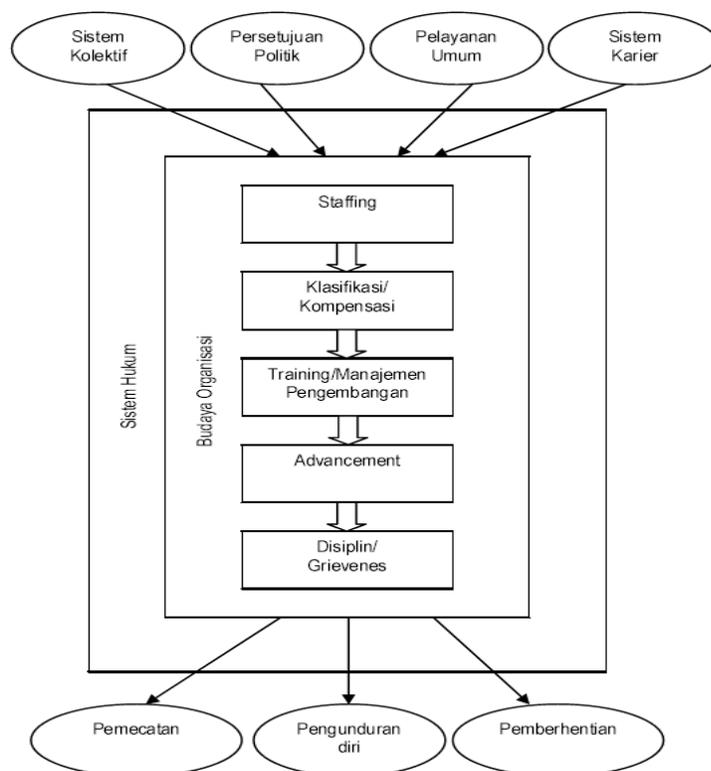
Dari beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa MSDM adalah segala usaha yang dilakukan untuk mengelola aspek sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi agar berdaya guna dan mampu bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Dari definisi tersebut, dapat dipahami bahwa MSDM itu merupakan usaha, program, kegiatan yang terkait dengan mengelola (*manage*) aspek SDM dalam organisasi. Kegiatan pengelolaan SDM dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen seperti *planning, organizing, controlling, motivating, leading* dan lain sebagainya. Hasil pengelolaan SDM bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

### Aktivitas dalam MSDM

Pada intinya aktivitas atau ruang lingkup MSDM terdiri dari pengadaan, penempatan, pengembangan, remunerasi dan pemberhentian. Namun, banyak pakar MSDM yang mencoba merinci lagi beberapa kegiatan dalam MSDM tersebut dan menambahkan beberapa variabel seperti variabel lingkungan dan sistem hukum, sehingga ruang lingkup MSDM menjadi lebih kompleks. Ekspresi manajemen yang baik akan ditunjukkan oleh bagaimana seorang manajer bertindak untuk mengintegrasikan tiga variabel besar yaitu organisasi, manusia dan lingkungan (Sulistiyani dan Rosidah, 2003: 22).

Starling (1998: 464) mengungkapkan bahwa aktivitas MSDM tersebut terdiri dari *staffing*, kompensasi, training dan pengembangan, *advancement* (peningkatan karier), disiplin dan pemberhentian. Dalam rangka menjalankan aktivitas-aktivitas tersebut, manajer harus memperhatikan faktor legal (aturan) dan budaya yang terdapat dalam organisasi. Berikut ini sketsa mengenai aktivitas-aktivitas MSDM menurut Starling.

Gambar 1. Aktivitas MSDM



Sumber: Starling (1998: 465)

Sementara itu, pakar yang lain berusaha merinci lagi beberapa subsistem yang terdapat dalam aktivitas-aktivitas MSDM. Menurut Bernadin (2003: 7) ada beberapa aktivitas yang terdapat dalam MSDM diantaranya:

1. Desain organisasi
  - Perencanaan sumber daya manusia
  - Analisis pekerjaan
  - Desain pekerjaan
  - Sistem informasi
2. Staffing
  - Rekrutmen

- *Affirmative action*
  - Promosi/transfer/pemisahan
  - Outplacement service
  - Induksi/orientasi
  - Metode seleksi pegawai
3. Manajemen kinerja dan pengukurannya
    - Manajemen kinerja/*management by objectives*
    - Produktivitas/enhancement programs
    - Pengukuran kinerja yang berfokus pada konsumen
    - Sistem multirater
  4. Training dan pengembangan organisasi
    - Manajemen/pengembangan pengawasan
    - Perencanaan karier dan pengembangan
    - Pendampingan dan konseling
    - Survei sikap
    - Pilihan pelatihan
    - *Diversity programs*
  5. Sistem *reward*
    - Program keamanan
    - Pelayanan kesehatan dan medis
    - Prosedur komplain dan disiplin
    - Kompensasi
    - Gaji dan upah
    - Asuransi
    - Kompensasi bagi pegawai yang tidak bekerja
    - Pensiun
    - Relasi buruh

Aktivitas-aktivitas yang terdapat dalam MSDM adalah bagian yang saling terintegrasi satu sama lain. Seorang manajer, baik manajer di sektor publik maupun manajer di sektor swasta harus menjalani semua aktivitas tersebut. Barangkali, yang membedakannya hanya pola dan porsinya saja karena memang terdapat perbedaan karakteristik antara organisasi publik dan organisasi privat. Pada organisasi publik standar baku semua aktivitas MSDM tersebut sudah diatur secara *rigid* melalui mekanisme perundang-undangan. Adapun undang-undang yang mengatur itu adalah UU No. 43 Tahun 1999 tentang Kepegawaian Negara yang dirinci lagi menjadi beberapa Peraturan Pemerintah (PP), diantaranya:

1. PP No. 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.
2. PP No. 98 Tahun 2000 tentang Pegadaan Pegawai Negeri Sipil.
3. PP No. 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil
4. PP No. 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
5. PP No. 9 Tahun 2007 tentang Perubahan Kesembilan Belas atas PP No. 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
6. PP No. 9 Tahun 2009 tentang Penetapan Pensiun Pokok Pensiunan Pegawai Negeri Sipil dan Janda/Dudanya.
7. PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

### ***Prinsip-prinsip MSDM***

Menurut Gomes (1995: 19) dalam organisasi, manajer sumber daya manusia melakukan dua fungsi utama, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif. Kedua fungsi tersebut meliputi:

1. *Memperoleh tenaga kerja (personnel procurement)*  
Mendapatkan tenaga kerja dalam jumlah dan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan guna mencapai tujuan organisasi.
2. *Mengembangkan tenaga kerja (personnel development)*  
Tenaga kerja yang ada perlu dilatih untuk menambah keterampilan agar selalu sesuai dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas sehingga tugas berjalan dengan baik.
3. *Kompensasi (compensation)*  
Sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi, maka tenaga kerja perlu dan harus diberi balas jasa yang cukup.
4. *Integrasi (integration)*  
Setelah tenaga kerja diperoleh, dikembangkan dan diberi balas jasa yang cukup, pengintegrasian antara kepentingan-kepentingan individu, masyarakat dan organisasi juga harus dilakukan.
5. *Mempertahankan (maintenance)*  
Jika fungsi-fungsi sebelumnya telah dilakukan dengan memuaskan, situasi tersebut harus dipertahankan.
6. *Memisahkan diri (separation)*  
Jika fungsi operatif pertama seorang manajer sumber daya manusia adalah mendapatkan tenaga kerja, maka fungsi akhirnya adalah melepaskan dan mengembalikan tenaga kerja tersebut ke masyarakat.

Menurut Harvey dan Bowin (Matheus dan Sulistiyani, 2004: 53-54) aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah:

1. *Anticipating* (antisipasi): organisasi terlebih dahulu menetapkan sistem manajemen sumber daya manusianya. Sistem ini harus dapat mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan di masa depan, mampu mengindikasikan kecenderungan terbaru dan mengembangkan program-program yang dapat memenuhi perubahan kondisi.
2. *Attracting* (penarikan): merupakan fungsi kedua dimana organisasi mulai memusatkan perhatian pada aktivitas yang ditujukan untuk meyakinkan bahwa organisasi mampu mencari orang-orang yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.
3. *Developing* (pengembangan): setelah organisasi mencari dan menemukan orang yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, maka selanjutnya diikuti dengan pengembangan agar dapat menunjukkan kinerja yang tinggi.
4. *Motivating* (motivasi): pegawai perlu dimotivasi sehingga mereka bisa menghasilkan kinerja yang tinggi. Untuk itu, haruslah diketahui bagaimana cara memotivasi pegawai yang ada. Motivasi bisa dilakukan dengan memberikan pujian, insentif dan perhatian kepada para pegawai.
5. *Maintaining* (pemeliharaan): dalam aktivitas ini harus diikuti dengan adanya komunikasi yang terbuka sebagai alat utama dalam memelihara hubungan yang efektif dengan pegawai.
6. *Changing for Success* (perubahan untuk sukses): dalam kondisi lingkungan yang terus berubah, manajemen sumber daya manusia memberikan pendekatan untuk mengembangkan strategi-strategi baru, yakni mengadakan perubahan budaya organisasi dan mengelola keragaman sumber daya manusia.
7. *Focusing* (pemfokusan): mengukur efektivitas sumber daya manusia dengan mengevaluasi sejauh mana efektivitas sumber daya manusia dilakukan dalam organisasi.

Menurut Flippo (1995: 5-7) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri atas:

1. Pengadaan (*procurement*): mendapatkan pegawai dengan cara melakukan seleksi terhadap calon pegawai.
2. Pengembangan (*development*): memberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas pegawai.
3. Kompensasi (*compensation*): sistem balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya. Biasanya kompensasi diberikan dalam bentuk gaji, tunjangan dan honor.
4. Integrasi (*integration*): menyatukan pegawai dengan lingkungan tempat mereka bekerja sehingga mereka bisa bekerja dengan aman dan nyaman.
5. Pemeliharaan (*maintenance*): memelihara hubungan baik antara organisasi dengan para pegawai.
6. Pemisahan (*separation*): mengembalikan pegawai kepada masyarakat setelah tidak memiliki hubungan kerja dengan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Pengadaan (*procurement*), terdiri dari: analisis pekerjaan dan jabatan, rekrutmen atau seleksi.
2. Penempatan (*placement*), terdiri dari: analisis sumber daya dan analisis kebutuhan.
3. Pengembangan (*development*), terdiri dari: pendidikan, pelatihan.
4. Remunerasi (*remuneration*), terdiri dari: gaji, tunjangan, upah
5. Motivasi (*motivation*), terdiri dari: promosi, demosi.
6. Pemeliharaan (*maintenance*): relasi sosial vertikal (atasan-bawahan) relasi sosial horizontal (bawahan-bawahan dalam satu unit kerja), relasi sosial diagonal (bawahan-bawahan antarunit kerja)
7. Pemisahan atau pemutusan hubungan kerja (*separation*), terdiri dari: pemberhentian dan pensiun.

### **Tantangan MSDM**

Jika merunut tantangan SDM, para ahli memberikan beberapa faktor-faktor yang bisa menjadi tantangan (*challenge*) bagi MSDM di masa depan. Dari banyak tantangan tersebut, banyak ahli yang sependapat bahwa globalisasi menjadi tantangan utama bagi MSDM (Decenzo dan Robbins, 2002: 39; Chiavenato, 2001: 18). Farazmand (2004b: 27-28) mengatakan bahwa globalisasi adalah terintegrasinya dunia secara luas dan tidak lagi mengenal batas-batas ruang dan waktu. Proses menyatunya dunia menyebabkan terjadi persaingan yang semakin ketat antarorganisasi, antar perusahaan dan antarnegara-bangsa. Persaingan tersebut menuntut SDM yang handal sebagai pemain kunci di arena persaingan global. Untuk memenangkan persaingan tersebut maka perlu dipersiapkan SDM-SDM berkualitas yang mampu berkompetisi dalam persaingan global. Oleh karena itu, paradigma MSDM harus digeser dari paradigma lokalitas, yang belum memasukkan unsur-unsur persaingan global sebagai variabel berpengaruh, menjadi MSDM dengan cara pandang globalisasi sebagai faktor determinan MSDM di masa depan (Yudiatmaja et al., 2018).

Dalam konteks administrasi negara, globalisasi juga ikut mempengaruhi organisasi publik serta relasi antara pemerintah, sektor swasta dan *civil society* dalam konsep *governance*. Sebagai upaya untuk merespon tantangan dan perubahan lingkungan global, Farazmand (2004a: 4-5) menawarkan kepada organisasi publik untuk melakukan inovasi serta manajemen dan pengembangan sumber daya manusia strategis. Beberapa saran yang diajukan oleh Farazmand meliputi:

1. *Inovasi*: Adanya upaya strategis untuk membangun dan meningkatkan kapasitas pemerintah (*capacity building*).
2. MSDM strategis: MSDM yang berpusat pada semua perencanaan, program dan implementasi pengembangan harus dirancang dengan kerangka berpikir strategis (*strategic thinking*).

3. *Capacity building*: Pengembangan institusi, organisasi, manajerial, teknologi, budaya, kemampuan, skill dan pengetahuan individu dikelola, bukan hanya untuk hari ini melainkan juga untuk masa depan.

Pendapat Farazmand ini seharusnya menjadi perhatian utama dalam mereformasi MSDM sektor publik kita yang masih amburadul karena tidak adanya kerangka dan perencanaan strategis yang matang dalam pengadaan, rekrutmen, remunerasi, pengembangan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kasus kisruhnya pengadaan CPNS di pusat dan di daerah, Soal CPNS yang dipolitisasi dengan memasukkan pertanyaan tentang lagu ciptaan Presiden SBY, Mega skandal pajak yang dilakukan oleh Gayus Tambunan dengan bekerjasama dengan beberapa oknum pejabat di Departemen Keuangan dan para pengusaha, dan demonstrasi besar-besaran karyawan PT Dirgantara Indonesia yang di PHK, menjadi bukti konkrit bahwa semua subsistem dalam MSDM organisasi pemerintah tidak terencana dan tidak jelas indikator keberhasilannya. Akibatnya, kita selalu kalah bersaing dengan Malaysia, Singapura, dan Thailand karena sumber daya manusianya dikelola dengan cara yang kumpang.

*Strength/* kekuatan :

- a) Kondisi wisata masjid pulau penyengat merupakan potensi yang kuat bagi pengembangan kepariwisataan pulau penyengat.
- b) Letak pulau penyengat yang sangat strategis terletak antara perbatasan negara Malaysia dan Singapura.
- c) Dengan sejarah kebudayaan membuat turis mancanegara tertarik untuk mengunjungi pulau penyengat.
- d) Terdapat sarana dan prasarana yang menunjang infrastruktur.

*Weakness/* kelemahan :

- a) Belum optimalnya jaringan kerja sama antara pemerintah daerah dengan swasta dalam pengembangan penanaman modal
- b) Terbatasnya akses terhadap informasi mengenai potensi daerah sebagai bahan pertimbangan investor untuk penanaman modal.
- c) Rendahnya kesadaran masyarakat terhadap pemeliharaan citra wisata.
- d) Kurangnya keterampilan dalam pemasaran wisata pulau penyengat.
- e) Belum profesional dalam meningkatkan SDM di bidang pariwisata dalam mengelola pulau penyengat.

*Opportunities /* peluang :

- a) Adanya program dan komitmen pemerintah kota untuk mengembangkan kepariwisataan.
- b) Sudah adanya paket kunjungan utama wisatawan ke masjid pulau penyengat.
- c) Kondisi infrastruktur dan sarana prasarana yang telah ada merupakan modal dasar dalam pengembangan selanjutnya. Kawasan masjid pulau penyengat sebagai objek wisata budaya yang bisa menarik wisatawan mancanegara.
- d) Pengembangan tata ruang pada kawasan wisata yang ada akan dapat membuka peluang bagi perkembangan.
- e) Kerjasama antara pemerintah swasta dan masyarakat dalam mengelola aset wisata.
- f) Meningkatkan rasa rekreasi terhadap masyarakat untuk mengembangkan kepariwisataan di pulau penyengat.
- g) Adanya dorongan pemerintah pusat dan provinsi kepada daerah dengan memberikan insentif fisik dan non fisik.

*Threats/* ancaman :

- a) Sering adanya konflik kepentingan pribadi atau golongan pada pengembangan potensi wisata di pulau penyengat.
- b) Timbulnya persaingan tidak sehat antara pelaku usaha dibidang pariwisata.

- c) Kurangnya kerjasama antar sub-sub kawasan wisata dalam membentuk satu jaringan kerjasama untuk pengembangan wisata pulau penyangat.
- d) Perubahan tata guna lahan yang tidak terkendali dan pencemaran lingkungan dari pemanfaatan sumber daya lama (Ribeiro & Soares, 2021).

## Kesimpulan

Konsep MSDM pada awalnya berkembang dan digunakan pada organisasi sektor privat. Selanjutnya, konsep tersebut diaplikasikan oleh organisasi publik. Sebelum membahas lebih jauh mengenai urgensi MSDM di sektor publik, sebaiknya terlebih dahulu harus dipahami perbedaan organisasi sektor privat dan sektor. Menurut Rainey, Backoff dan Levine organisasi publik dan organisasi privat dapat dibedakan atas beberapa klasifikasi. Klasifikasi organisasi publik dan organisasi privat sebagaimana yang dikemukakan oleh Rainey, Backoff dan Levine dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Karakteristik organisasi publik sangat berbeda dengan organisasi privat. *Pertama*, dilihat dari aspek lingkungannya organisasi publik berjalan dalam situasi yang relatif lebih stabil karena tidak mengalami tekanan pasar, organisasi publik bekerja berdasarkan pada standar-standar legal dan sangat dipengaruhi oleh kekuatan politik. *Kedua*, dari segi hubungan organisasi dan lingkungan; organisasi publik melakukan aktivitas monopolistik yang dijalankan oleh pemerintah, tingginya pengawasan publik terhadap kinerja pemerintah, besarnya harapan publik terhadap keadilan, responsivitas, akuntabilitas dan kejujuran pegawai publik. *Ketiga*, dari segi struktur dan proses internal; organisasi publik memiliki tujuan yang kompleks misalnya memenuhi kesejahteraan, memberikan pelayanan dan pemberdayaan sehingga butuh kriteria kebijakan dan evaluasi yang kompleks pula, kurangnya kewenangan dan peran administrator, bekerja secara rigid dan kaku sehingga menghambat kinerja organisasi, sistem insentif belum didasarkan atas kinerja, beragamnya keperibadian, sikap dan kebutuhan pegawai.

Dari karakteristik organisasi publik tersebut, maka pendekatan dalam MSDM organisasi publik juga memiliki perbedaan dengan MSDM di sektor privat. Tugas manajer SDM di sektor publik sebenarnya lebih kompleks daripada manajer SDM sektor privat karena sektor publik diikat oleh aturan-aturan hukum (perundang-undangan) sebagai *rule of the game* organisasi publik. Kadang-kadang produk hukum sering berubah-ubah, sehingga manajer harus lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan tersebut. MSDM sektor publik diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan pemberian pelayanan (*service*) dan pencapaian tujuan pembangunan yang tidak berorientasi profit. Dengan demikian, pengelolaan SDM pada organisasi publik sesungguhnya diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut bukan untuk berbisnis karena sifat organisasi publik adalah *non-profit oriented*.

### How to cite:

Yoserizal, Y., Tovalini, K., & Hanoselina, Y. (2023). Konsep dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia: Kontekstualisasi pada Organisasi Publik. *Policy and Social Review*, 3(1), pp. 1-11.

## Daftar Pustaka

- Bernadin, H. J. (2003). *Human Resource Management: An Experiential Approach (Third Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millenium. *Public Personnel Management* 30(1): 17-26.
- Costea, E. S. (2005). The Challenges of Human Resources Management Towards Organizational Effectiveness: A Comparative Study in Southern EU. *Journal of European Industrial Training* 29(2): 112-182.
- Dessler, G. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Benyamin Molan. Jakarta: Prehallindo.

- Decenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2002). *Human Resource Management (Seventh Edition)*. New York: John Wiley & Sons.
- Farazmand, A. (2004a). Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization. *Public Organization Review* 4(1): 3-24.
- Farazmand, A. (2004b). Globalization and Governance: A Theoretical Analysis. *Sound Governance: Policy and Administrative Innovations*. Edited by: Ali Farazmand. Westport, Connecticut: Praeger.
- Flippo, E. B. 1984. *Personnel Management (Sixth Edition)*. Singapore: McGraw-Hill.
- Gomes, F. C. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Kramar, R., McGraw, P., & Schuler, R. S. (1997). *Human Resource Management in Australia (Third Edition)*. Melbourne: Longman.
- Liao, Y. S. (2005). Business Strategy and Performance: The Role of Human Resources Management Control. *Personnel Review* 34(3): 294-384.
- Matheus, H. C. & Sulistiyani, A. T. (2004). Strategi dan Struktur Birokrasi Menuju *Good Governance*. *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Editor: Ambar Teguh Sulistiyani. Yogyakarta: Gava Media.
- Miles, R. E. (1975). *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*. New York: McGraw Hill.
- Ribeiro, J. N., & Soares, A. (2021). SWOT Analysis Close The Borders Indonesia-Timor Leste In Handling COVID 19. *Policy and Social Review*, 1(1), 7-13.
- Sedarmayanti, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21 (Edisi Keenam, Jilid 1)*. Jakarta: Erlangga.
- Simamora, H. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Starling, G. (1998). *Managing the Public Sector (Fifth Edition)*. Texas: Harcourt Brace.
- Stoner, J. A. F. (1996). *Manajemen (Jilid 1)*. Penerjemah: Alfonsus Sirait. Jakarta: Erlangga.
- Sulistiyani, A. T. & Rosidah, R. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Taufik, T., Yudiatmaja, W. E., & Rajab, M. (2023) Perilaku Bekerja Dari Rumah Para Pegawai di Sektor Publik Selama Pandemi COVID-19: Literature Review. *Jurnal Publicuho* 5(1), 267-272.
- Yoserizal, Y., & Samnuzulsari, T. (2022). Implementasi Kurikulum 2013: Bagaimana Kapasitas Multi-Aktor?. *Policy and Social Review*, 2(1), 1-10.
- Yudiatmaja, W. E., Edison, E., & Samnuzulsari, T. (2018). Factors affecting employees' religiosity at the public workplace in Kepulauan Riau, Indonesia. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8(2), 143-158.