

MENDORONG DAN MENGARAHKAN PERILAKU SDM DALAM KEHIDUPAN ORGANISASI BISNIS Di ERA GLOBAL

Oleh:

I Dewa Ketut Raka Ardiana

Dosen Fakultas Ekonomi dan Program Pascasarjana
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Abstract

Globalization provides opportunities and threats to individual as well as to the organization. In order to succeed, anticipation and readiness of everyone in the organization, both manager and employees, are very important. The opportunities may give a positive impact to all the aspects of the organization, including human resource aspect. Meanwhile, the problems may enhance competition also explosive environment, if the resources are not ready to face the challenge that might happened. To see this phenomenon depends on the attitude and policy from the organization's leaders, to direct and push the human resources attitude so they're able to see the changes that are happening.

Key words: globalization, global competition, human resource behavior, global manager.

Pendahuluan

Era globalisasi telah membuka mata kita untuk melihat ke masa depan yang penuh tantangan dan persaingan. Era kesejagatan yang tidak dibatasi waktu dan tempat membuat SDM yang dimiliki oleh organisasi, dituntut untuk terus meningkatkan kualitasnya agar tidak tertinggal dari yang lain. Globalisasi memberikan peluang sekaligus masalah bagi semua orang, baik dalam konteks kehidupan organisasi maupun secara personal. Hal ini sangat tergantung dariantisipasi dan kesiapan semua pihak yang ada dalam organisasi, baik para manajer maupun karyawan. Globalisasi memberikan peluang atau berdampak positif dalam arti: 1) Peluang untuk meningkatkan penempatan jasa tenaga

kerja Indonesia (TKI) di Negara lain, 2) Peluang kesempatan kerja bagi SDM kita maupun peluang bisnis, bila SDM kita benar-benar mampu memanfaatkan sekecil apapun peluang yang terbuka, 3) Semakin maraknya pasar dan kompetisi sehingga memberikan kesempatan yang sama bagi semua orang dan dunia usaha, 4) Terjadinya relokasi bagi sebagian atau seluruh proses produksi barang dan jasa tertentu yang berasal dari Negara lain ke Wilayah Indonesia atau sebaliknya, yang memungkinkan terbukanya kesempatan kerja dan investasi bagi kedua Negara. Dengan demikian arus barang, jasa tenaga kerja bebas tanpa hambatan antar Negara, bahkan sumber daya ekonomi seperti modal, tenaga kerja dan teknologi akan mengalir pesat di berbagai wilayah. Terlepas dari hal di atas Globalisasi juga menimbulkan masalah atau berdampak negatif dalam arti persaingan yang sangat ketat dan tajam serta suasana yang sangat mudah meledak, apabila SDM dan dunia usaha tidak siap atau tidak memiliki nilai jual untuk menghadapi tantangan yang akan terjadi.

Sejarah telah mencatat bahwa Era Globalisasi mulai dirasakan sejak tahun 1994, yang ditandai oleh bergulirnya organisasi perdagangan bebas (*WTO*), selanjutnya dengan deklarasi Bogor tanggal 9 Januari 1995 pemerintah Indonesia menyatakan bahwa: mau tidak mau, suka tidak suka, siap tidak siap, kita telah masuk ke dalam system perdagangan bebas dunia (*WTO*). Pada bulan Maret 2004 sudah tercatat 148 anggota *WTO* dan sedang antri sekitar 30 Negara untuk siap menjadi anggota *WTO*, Dengan ikut sertanya Indonesia menjadi anggota *WTO*, berarti semua aturannya harus diikuti, diantaranya bidang jasa ketenagakerjaan. Bidang ini merupakan bidang yang paling sensitif, paling strategis dan paling banyak disoroti dan menjadi perhatian dari Negara-negara berkembang. Sorotan dan perhatian tersebut difokuskan pada dua hal yaitu: 1) Cara Transaksi, dimana dalam menyiapkan request kepada Negara lain terdapat empat transaksi (*Mode of supply*), pertama *Cross Border Trade* (mereka tidak datang, tetapi bisa bertransaksi melalui jasa konsultan ataupun melalui internet), kedua *Mode of Consumption Abroad* (mereka datang dan menginvest modalnya), ketiga *Commercial Presence* (mereka datang dengan mendirikan kantor cabang), keempat *Movement of Natural Person* (Jasa mereka langsung diberikan). 2) Bidang Ketenagakerjaan, dimana dari keempat *Mode of Supply* di atas masalah ketenagakerjaan (SDM) terkait dengan *Mode* ketiga dan terutama *Mode* keempat. Cakupan *Mode* keempat diantaranya: Pertama menyangkut Katagori Individu (*Natural Person*) yaitu penyediaan jasa individu seluruh Negara anggota seperti *self employment* dan memperoleh consumerisasi secara langsung dari pelanggan (*customer*), Kedua Pembatasan Hambatan (*Barrier*) yaitu, hambatan selalu ada dan yang perlu bagaimana mengatasi hambatan tersebut, Ketiga Kriteria Penilaian yang

digunakan antara lain: Kepadatan penduduk dan distribusi jasa secara geografis, Kondisipasar sekarang dan masa yang akan datang, Kondisi ekonomi dan keuangan secara umum dan local, Tingkat penyediaan jasa sekarang, Akibat/dampak dari masuknya pendatang baru terhadap kenyamanan public termasuk produktivitas penyediaan jasa. Keempat mengenai hambatan dalam izin bekerja (*working permit*) dan visa diantaranya, Legalitas yang ketat untuk perolehan izin tenaga kerja dan perolehan visa, Pembatasan waktu tinggal, Prosedur memperoleh izin dan visa yang rumit dan memakan waktu lama. Kelima Kalsifikasi dan Pengakuan (*Recognition*), yaitu persyaratan penyedia jasa harus telah menempuh pendidikan dan pelatihan yang cukup sebelum menggunakan jasa tenaga kerja. Keenam terkait pembahasan lain diantaranya: Persyaratan tempat tinggal, *Pre employment* (harus bekerja dulu, umumnya satu atau dua tahun), Pembatasan jumlah, Persyaratan mengenai upah. Melihat demikian ketatnya aturan dan prosedur penggunaan jasa ketenagakerjaan di Era Globalisasi, tampaknya menuntut para pimpinan organisasi bisnis harus berhati-hati dan waspada terhadap berbagai hal yang menyangkut tentang masalah-masalah ketenagakerjaan (SDM) yang akan digunakan dalam organisasinya. Disamping masalah-masalah eksternal yang muncul sebagai imbas dari Era Globalisasi, juga masalah-masalah internal yang tidak kalah pentingnya, harus menjadi prioritas utama dari para pimpinan organisasi, seperti bagaimana mereka harus mendorong dan mengarahkan perilaku SDM untuk senantiasa melihat secara jelas perubahan-perubahan yang terjadi, baik di sekitar kehidupan organisasi maupun di lingkungan Global.

Berangkat dari dasar pemikiran di atas, tulisan ini mencoba menguraikan berbagai pendekatan yang bisa dilakukan oleh para pimpinan organisasi dalam upaya mendorong dan mengarahkan perilaku SDM dalam kehidupan organisasi bisnis di Era Global, melalui kajian pustaka dan hasil analisa penulis sebagai pelengkap dari bahasan.

Pembahasan

1. Peran Pemerintah

Peran pemerintah di bidang jasa ketenagakerjaan (Depnakertrans) sangat penting dan telah banyak dilakukan terutama dalam keikutsertaan mengikuti perundingan – perundingan dengan *WTO* dimulai sejak putaran Uruguay dan putaran Doha. Keikutsertaan dalam perundingan dengan *WTO* tersebut diharapkan dapat merumuskan arah dan kebijaksanaan ketenagakerjaan khususnya menyangkut:

a) **Liberalisasi tenaga kerja (SDM) professional di sektor jasa, yang meliputi:**

- Liberalisasi dilakukan secara bertahap (*progressive liberalization*), Prinsip ini dilaksanakan bertahap, dan Negara-negara anggota *WTO* komit untuk membuka diri untuk liberalisasi.
- Liberalisasi dilakukan harus sesuai sepenuhnya dengan tujuan kebijakan nasional suatu Negara (*national objective policy*).
- Liberalisasi dilaksanakan dengan memperhatikan tingkat perkembangan pembangunan Negara bersangkutan (*level of development*)
- Liberalisasi dilaksanakan dengan fleksibel (*fleksibilitas*), jadi bukan merupakan pemberian Negara maju tetapi berdasarkan komitmen.

b) **Mengajukan Request dan Offers**

Dengan mengetahui tentang Liberalisasi tenaga kerja professional dibidang jasa, sebagai anggota *WTO* pemerintah diminta mengajukan request dan offers. Dalam pengertian sederhana request diartikan sebagai suatu potensi yang kuat untuk direbut pasarnya. Sedangkan offers adalah jabatan-jabatan yang akan dibuka bagi pasar tenaga kerja pendaang. Dalam hal ini yang perlu disiapkan adalah pengajuan requesnya.

2. Dampak Globalisasi Terhadap Organisasi Bisnis

Dengan terbentuknya perdagangan bebas, jelas akan membawa dampak ataupun peluang baru yang tidak terikat akan batas Negara. Oleh karena itu untuk tetap dapat hidup dan berkembang di Era perdagangan bebas, dibutuhkan manajemen yang professional dan tenaga kerja (SDM) yang memiliki skill dan wawasan global. Untuk itu para pimpinan organisasi bisnis dituntut harus mampu mendorong dan mengarahkan perilaku SDM-nya, agar senantiasa memahami dan menerima perubahan yang akan terjadi, terutama efektifitas kehidupan organisasi sebagai dampak dari perdagangan bebas di Era Global. Adapun dampak dari perdagangan bebas yang perlu dianalisa lebih lanjut diantaranya:

- a) Kebutuhan akan manajemen profesional berwawasan global.

Profesional mencerminkan sikap seseorang terhadap profesinya, kesungguhan hati untuk mendalami, menguasai, menerapkan dan bertanggung jawab atas profesinya (Ratna Djuwita Wahab, 1996). Untuk mampu mengantisipasi perdagangan bebas terutama bidang jasa tenaga kerja (SDM), kehadiran manajemen profesional berwawasan global dalam mengelola organisasi bisnis sangat dibutuhkan. Saat ini manajemen tidak lagi seperti biasanya, karena dunia tidaklah seperti yang dahulu. Kita telah menyaksikan suatu revolusi dalam sifat-sifat dasar manajemen yang digerakkan oleh perubahan cepat (manajemen akselerasi perubahan) yang dipengaruhi kondisi social, ekonomi dan politik. Sebagai manajer profesional yang berwawasan global, harus mampu mengajukan ide-ide, terobosan baru maupun metode baru untuk membantu perkembangan organisasi atau dunia bisnis yang dikelolanya, untuk dapat keluar dari hambatan dalam operasionalisasi di lapangan.

- b) Penyesuaian Strategi, Struktur budaya dunia bisnis dan Sumber Daya Manusia.

Tantangan bagi manajemen global adalah mengubah konteks yang dalam pengembangan manajemen tersebut harus dipikirkan tanggung jawab pengembangan sumber daya manusiamaupun pekerja. Untuk itu perlu meninggalkan model ataupun pandangan tradisional, dan harus bisa mulai berpikir kearah paradigma global dan bukan lagi domestik. Dalam proses ini tantangan berat menuntut perubahan

pandangan mengenai perekrutan karyawan, pelatihan, seleksi pengendalian, pengawasan dan penilaian terhadap kualitas manajemen atau manajer yang dimiliki, serta perubahan struktur organisasi seperti perampingan organisasi. Penyesuaian organisasi dan manajemen kearah strategi, struktur budaya dan sumber daya manusia menjadi global, difokuskan kepada lima factor pokok yaitu: 1) Nilai-nilai dan kualitas organisasi, 2) Komunikasi dan organisasi belajar (*learning organization*), 3) Pengelolaan system keuangan, 4) Sistem informasi yang baik dan benar, 5) Sistem sumber daya manusia yang bermutu.

- c) Pengakuan dan Penghargaan kepada manajer dan karyawan yang berprestasi.

Persaingan sehat harus diciptakan bagi manajer maupun karyawan, agar tercipta peningkatan kualitas dan kemampuan teknis dan professional terhadap profesinya, agar dapat membantu pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pengakuan dan penghargaan kepada manajer dan karyawan baik secara individu dan kelompok kerja (*team work*), merupakan suatu daya dorong positif untuk mengelola organisasi bisnis yang sukses. Untuk itu perlu ketentuan atau norma yang bisa dijadikan dasar penilaian dan penghargaan kepada organisasi bisnis, yang meliputi input, proses dan output yang terukur, konsisten dan layak atas dasar prestasi yang dicapai di masing-masing unit.

- d) Pembelajaran Organisasi (*Organization learning*).

Kemampuan manajemen global, tingkat pembelajaran organisasi dan profesionalisasi SDM, menjadi komponen keunggulan bersama yang abadi untuk masa depan, terutama pada organisasi bisnis yang berkembang. Dalam hal ini tentangan manajemen global adalah mempercepat pembelajaran organisasi dengan membangun rasa percaya diri, budaya perusahaan yang berorientasi kepada perubahan, dan/atau mampu mengantisipasi perubahan, seperti belajar dari proses perubahan, dan mampu menindaklanjuti dalam aksi individu dan rencana aksi kelompok, baik dalam jangka pendek, menengah maupun panjang secara konsisten dan berkesinambungan.

- e) Menyiapkan manajer global untukantisipasi perubahan dan pengembangan organisasi.

Sumber daya manusia dalam Era Global, termasuk manajer dan karyawan tidak lagi terfokus hanya kepada pemenuhan (kompensasi, manfaat dan hubungan industrial), tetapi juga harus mencakup berbagai pemfasilitasan seperti: sikap, pengetahuan, etika, keterampilan dan budaya perusahaan global. Dengan dilaksanakannya organisasi dan pengembangan ilmu pengetahuan melalui pelatihan, maka setiap organisasi bisnis harus mempersiapkan calon-calon atau kader-kader manajer baru yang tangguh professional serta berwawasan global. Secara bertahap perlu dilaksanakan pengembangan-pengembangan terhadap manajer global tersebut.

Stephen H. Rhinesmith, 2001, telah merekomendasikan 12 cara untuk mengarahkan dan mengembangkan perilaku manajer global antara lain:

- a) Pencarian sumber daya global.

Dunia bisnis global tidak dapat dibatasi secara geografis dalam kebijaksanaan SDM mereka. Dunia bisnis global harus mampu merekrut, melatih dan menempatkan para pakar mereka yang terbaik serta menempatkan manajer mereka yang paling efektif di lokasi geografis, memenuhi ketentuan pasar, teknologi dan lingkungan. Kualifikasi demikian membutuhkan keterampilan yang terbaik tanpa memperdulikan kebangsaan, dimana hal ini merupakan suatu proses pencarian sumber daya global. Pperusahaan multi nasional telah memandang diri mereka sangat berhasil mencapai prestasi yang bisa menentukan dalam kebijakan SDM internasional, karena sebagian besar pembinaan dan pengembangan staf dilakukan melalui proses “*benchmarking*” ke negeri dengan mempekerjakan warganegara untuk magang di luar negeri. Dengan cara meningkatkan dan mendayagunakan sumber daya manusia global, organisasi bisnis akan mampu bersaing dengan motto “selalu unggul dalam menghadapi persaingan global”.

b) Penilaian dan Seleksi

Banyak hal yang perlu dilakukan untuk mendapatkan metode penilaian dan seleksi yang benar dan tepat, agar memperoleh SDM dan manajer yang professional berwawasan global serta mandiri. Salah satu diantaranya adalah melalui penerapan istilah yang disebut “SMILE” yaitu:

- *Specialy* (keahlian khusus), seperti: keterampilan dan kemampuan spesifik yang dibutuhkan.
- *Management Ability*, yaitu kemampuan manajemen terutama pengambilan keputusan dan memotivasi karyawan.
- *International Flexibility*, yaitu kelenturan internasional, kesediaan untuk belajar dan menyesuaikan diri.
- *Lenguage Facility*, yaitu kecakapan atau kemahiran dalam berbahasa internasional
- *Endeavor*, yaitu ikhtiar atau usaha, melalui ketekunan dan ketabahan dalam menghadapi risiko ketidakpastian dan kegagalan yang terjadi dan sulit diramalkan.

Bagaimanapun aspek keterampilan tidak selalu mudah untuk dinilai, yang terbaik dan yang termudah untuk dinilai dan diseleksi adalah aspek pengelolaan proses kompetitif (keahlian khusus), berbahasa dan mungkin ikhtiar.

c) Pusat orientasi global.

Pusat-pusat orientasi global menjadi tempat yang lebih baik bagi perusahaan untuk dilakukan penelitian dan pengembangan mengenai keadaan pasar dan opsi global. Untuk itu para manajer global yang menjalani program pendidikan dan pelatihan di pusat-pusat tersebut merupakan nara sumber bagi berbagai informasi dan penjelasan permasalahan saat ini dan masa mendatang. Belum banyak perusahaan yang memiliki dan memperdayakan pusat-pusat orientasi ini untuk dilakukan sebagai pasar penelitian dan pengembangan, pengendalian mutu produk, serta pengembangan SDM.

d) Pengembangan pola pikir global

Hampir setiap studi mengenai pengembangan perusahaan global, menyimpulkan bahwa tanpa fungsi SDM yang terpadu dan kuat, bakat dan pola pikir global, untuk mengelola perusahaan atau bisnis global yang sangat kompleks akan mengalami kegagalan dan tidak berkembang. Pendidikan pola pikir global perlu ditumbuh kembangkan agar mencapai hasil yang maksimal. Beberapa hal yang diperlukan dalam pendidikan pola pikir global diantaranya; teori kekuatan yang mendorong dan menghambat terlaksananya perdagangan bebas meliputi aspek: 1) perkembangan organisasi dan manajemen global, 2) kompetensi yang harus dimiliki manajemen global yang terlibat dalam mengelola daya saing, kompleksitas, penyesuaian organisasi dan perubahan manajemen kearah manajemen global, 3) manajemen akselerasi perubahan, 4) memberdayakan tim multi budaya, 5) pembelajaran organisasi. Melalui pendekatan ini akan terjadi pengembangan dalam pendidikan pola pikir global tersebut diharapkan: 1) berpikir secara sistematis tentang perubahan global, 2) kemampuan mengelola kompleksitas dengan berhasil guna dan berdayaguna, 3) kemampuan mengelola penyesuaian dan pengembangan serta perampingan organisasi, 4) kemampuan mengelola dan mengantisipasi perubahan dengan cepat dan benar, 5) kemampuan mengelalo dan mengendalikan tim multi cultural, dan 6) kemampuan mengelalo pembelajaran organisasi.

e) Pelatihan bisnis global

Pengembangan SDM melalui pelatihan bisnis global yang semakin marak adalah: pendidikan, pelatihan dan pengembangan manajemen eksekutif untuk lebih meningkatkan daya saing, kompetensi dan penguasaan pasar global yang didalamnya memerlukan dukungan dana yang tidak kecil. Suatu perusahaan dalam era perdagangan bebas saat ini harus mengetahui wawasan global seperti: 1) pengetahuan tentang strategi, analisis, struktur, pasar dan produk yang memiliki nilai jual yang tinggi, 2) pengetahuan tentang keuangan, 3) pengetahuan tentang manajemen global dan regional, 4) pengetahuan tentang valuta asing (valas), 5) pengetahuan tentang perbankan (moneter), 6) pengetahuan tentang transportasi internasional, 7) perpajakan, dan 8) hukum internasional. Untuk pelatihan bisnis global ini, bila perlu

manajemen eksekutif yang terbaik disekolahkan ke luar negeri dalam rangka “benchmarking” untuk meningkatkan keahlian, kualitas, pengalaman dan profesionalisme mereka bagi kemajuan organisasi dimasa mendatang.

f) Pelatihan manajemen lintas budaya

Dilaksanakannya pelatihan seperti ini merupakan suatu kemajuan bagi perusahaan. Mengelola keberhasilan Tim Manajemen Lintas Budaya yang dihasilkan melalui pelatihan, memerlukan penyeimbangan berbagai pengharapan yang berbeda mengenai kepemimpinan, komunikasi, penilaian, dan pengambilan keputusan. Pola pikir yang berbeda sangat mempengaruhi berbagai beasiswa alternative pengambilan keputusan atas berbagai aspek kehidupan organisasi dan manajemen global. Hal ini pernah dilakukan oleh *Henry Ford*, untuk kemajuan perusahaan dan ternyata berhasil.

g) Pelatihan budaya dan bahasa

Dengan adanya upaya pengiriman (*Scholarship*) bagi manajemen eksekutif yang terbaik ke luar negeri, maka pelatihan budaya dan bahasa merupakan suatu kebutuhan penting untuk dilaksanakan dalam organisasi bisnis. Hal tersebut dimaksudkan agar manajemen eksekutif yang terbaik tersebut dapat menularkan kepada setiap manajemen eksekutif lainnya serta karyawan yang potensial dan berprestasi guna mempertahankan perusahaan tetap solid dan mampu menghadapi tantangan global.

h) Pembentukan tim multi budaya

Pembentukan tim multi budaya dalam suatu organisasi bisnis, merupakan bidang tugas yang paling vital dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagai contoh, *Garce Cocoa* telah mempergunakan tim manajemen global senior maupun tim lain dalam manajemen perusahaan. Saat ini belum banyak perusahaan yang melaksanakan pembentukan tim multi budaya tersebut.

i) Pertukaran staff dan pengembangan jaringan

Pertukaran staff dan pengembangan jaringan masih belum banyak dipraktekkan oleh perusahaan pada era perdagangan bebas saat ini. Bahkan sebagian besar perusahaan belum menyusun rencana strategis dan pedoman untuk melakukannya.

j) Penggunaan penasehatan internasional

Organisasi dan manajemen global yang tidak menyesuaikan budaya, kebijaksanaan, dan prosedur perusahaan untuk menghadapi dunia global tanpa batas, tidak akan pernah mempunyai kader manajemen global yang berkualitas, professional dan kompeten. Penasehatan berskala internasional di perusahaan harus mampu memberikan informasi dan masukan kepada manajemen global baik diminta atau tidak, agar perusahaan tetap solid dan mampu mengatasi semua permasalahan serta memiliki keunggulan kompetitif.

k) Perencanaan karier global

Setiap manajer eksekutif yang telah dikirim ke luar negeri perlu dievaluasi kontribusinya pada organisasi (*sharing*) dalam bentuk ide, gagasan, metode, dan terobosan baru yang disampaikan dan bermanfaat bagi kemajuan dan peningkatan kinerja perusahaan. Beberapa factor yang harus diperhatikan dalam merencanakan karier internasional diantaranya: 1) Para manajer puncak harus pernah bekerja di luar negeri, 2) Para manajer lokal harus pernah bekerja di luar negeri dan pada kantor pusat perusahaan, 3) Pengalaman internasional harus pernah diberikan pada awal karier, 4) Pekerjaan berskala internasional merupakan pengembangan pekerjaan yang harus dilakukan dan dijadikan peluang untuk berkembang, 5) Organisasi harus senantiasa leluasa untuk memenuhi kewajiban dan kebutuhan SDM global mereka.

l) Manajemen kinerja

Pendekatan terpadu terhadap pengembangan manajemen global tidak akan dapat efisien dan efektif, tanpa memasukkan perilaku SDM yang diinginkan ke dalam system manajemen kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa manajemen global tidak hanya harus berorientasi pada pelatihan dan kesempatan mengikuti pendidikan dalam dan luar negeri,

tetapi juga harus dilatih dan dinasehati serta difasilitasi untuk mengambil manfaat dari semua kesempatan. Pada akhirnya harus pula diminta agar manajer perlu memberikan penghargaan (*rewards*) dan pengakuan (*recognize*) kepada mereka yang berprestasi agar ditanamkan dan ditumbuh kembangkan prinsip untuk tercapainya sukses organisasi dan manajemen global.

3. Dampak Globalisasi Terhadap Pengembangan SDM

Organisasi dan manajemen dapat maju dan berkembang karena digerakkan oleh manusia (SDM) di dalamnya. Organisasi dan manajer bisa maju karena dikembangkan dan dimajukan oleh peran perilaku organisasi. SDM menjadi pelaku utama dalam setiap derap langkah organisasi, dalam menjalankan misi untuk tercapainya tujuan dan cita-cita organisasi tersebut. Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa peran SDM dalam organisasi akan terganggu, karena dampak dari globalisasi yang demikian luas. Adapun dampak tersebut antara lain:

a) Dampak langsung dan tidak langsung.

Dampak manajemen global terhadap pengembangan SDM adalah akibat langsung atau tidak langsung yang ditimbulkan dari aktivitas manajemen SDM. Secara keseluruhan dampaknya bisa dijelaskan dalam empat dimensi, yang dibedakan berdasarkan keluasan akibat yang ditimbulkan (*Willy Susilo, 2002*); Pertama adalah dampak secara langsung tercermin pada perubahan perilaku individu, yang bisa dilihat pada tiga aspek yaitu: perubahan aspek kognitif, perubahan aspek afektif dan perubahan aspek psikomotorik. Aspek kognitif adalah perubahan pada dimensi pengetahuan. Aspek afektif adalah perubahan pada dimensi sikap, sedangkan aspek psikomotorik adalah perubahan pada dimensi keterampilan (*skill*). Kedua adalah dampak yang terjadi pada perubahan perilaku kelompok, yang tercermin dalam kemampuan kelompok melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan menghadapi tantangan pelaksanaan yang dihadapi oleh kelompok tersebut di masa depan. Ketiga adalah dampak yang timbul dan dapat diukur pada skala organisasi, seperti; diukur pada tingkat produktivitas, perbaikan efisiensi biaya, peningkatan volume penjualan, peningkatan laba usaha dan sebagainya. Keempat adalah dampak yang timbul pada masyarakat secara umum akibat pengaruh budaya

organisasi yang dibawa oleh karyawan ke lingkungan tempat tinggalnya.

b) Peningkatan daya saing SDM

Bila ingin berhasil bagi peningkatan daya saing SDM, unggul dalam kompetisi serta memiliki kinerja, diperlukan 12 kemampuan global (*Riesenberger dan Moran*) yaitu:

- 1) **Memiliki pola pikir global**, yaitu dimaksudkan kecenderungan untuk melihat dunia dengan cara tertentu, sebuah jaringan yang apabila melaluinya kita dapat melihat dunia ini. Untuk dapat melihat pola pikir global kita harus memeriksa, intrispeksi dan memodifikasi pola pikir yang sudah ada dengan memperluas perspektif kita.
- 2) **Sederajat dalam bekerja dengan mereka yang mempunyai latar belakang berbeda**, hal ini dimaksudkan adalah “tegak sama tinggi dan duduk sama rendah”, ungkapan ini berarti terdapatnya hubungan kerja yang sederajat dan adil antara pimpinan, ataff dan bawahan yang tercermin dalam kehidupan kerja sehari-hari. Hal tersebut harus terlihat dalam sikap dan perilaku organisasi dan manajemen secara nyata, walaupun terdapat latar belakang yang saling berbeda.
- 3) **Mempunyai orientasi kedepan**, artinya bahwa bagi manajemen eksekutif maupun manajemen global yang penuh dengan berbagai kualifikasi kreativitas lain, tuntutan saling bersaing dengan lembaga atau ubit bisnis yang berbeda dalam medan kompetitif secara cepat, harus mampu mengatasi tantangan global tersebut serta cepat pula menyelesaikan pekerjaan, karena selanjutnya akan timbul lagi tuntutan dan tantangan yang lain.
- 4) **Menciptakan system belajar**, yaitu dalam melaksanakan tugas, harus mampu terus menerus belajardan mencari perbaikan, baik dalam kehidupan pribadi, organisasi dengan selalu membuka diri, transparansi terhadap hal-hal yang diduga maupun yang tidak dengan belajar dari pengalaman sebelumnya. Dengan kata lain terus berusaha menjadi yang terbaik. Untuk itu perlu disadari bahwa pengetahuan dan pengalamanyang dibutuhkan adalah pembelajaran

seumur hidup atau tidak ada batasnya untuk belajar, guna mendukung kinerja dalam melaksanakan pekerjaan.

- 5) **Mempermudah perubahan organisasi**, Dalam era global perdagangan bebas, proses merupakan kunci bagi penyesuaian diri, daya tahan dan kelangsungan hidup organisasi. Untuk dapat berhasil di era global perlu lebih menekankan pada proses lintas fungsi, ketimbang struktur hirarkis. Hal ini kelihatan mudah tetapi sulit, karena seringkali kita mengganti hal-hal yang merupakan kepentingan sendiri, atau kepentingan unit dengan tindakan yang dapat meningkatkan bisnis secara keseluruhan. Untuk melakukan hal tersebut harus difokuskan pada proses yang lebih terpadu, bukan membangun lagi system yang lama.
- 6) **Motivasi karyawan untuk menjadi lebih unggul**, hal ini dimaksudkan bahwa motivasi karyawan diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui *transfer of technology* atau know-how kepada karyawan, sehingga mereka menjadi lebih unggul, ulet dalam bekerja dan memiliki semangat juang tinggi. Hal tersebut menimbulkan motivasi yang kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat sehingga meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja. Dengan knowledge atau know-how, hal ini merupakan kebutuhan nyata organisasi, sehingga pimpinan dan karyawan bekerjasama dengan system yang terpadu, bersama menghadapi tantangan global yang semakin deras.
- 7) **Merundingkan dan mendekati konflik dengan cara kerja sama**, dimaksudkan manajemen global hendaknya mampu menunjukkan pembinaan yang baik antara kepercayaan diri dan kerendahan hati. Hal ini berarti lebih baik melibatkan partner kerja ketimbang mengenyampingkan, sehingga dapat mengurangi konflik, bukan mencampakkannya. Dalam manajemen global konflik sulit dihindari. Cara yang terbaik untuk mengatasinya adalah dengan mengajak, melibatkan, merundingkan dan mendekati konflik dengan cara kerjasama.
- 8) **Mengelola TKA**, Tiadanya pembatas antara dengan berlakunya perdagangan bebas, disamping kita menempatkan TKI ke luar negeri, kita juga kedatangan tenaga kerja asing (TKA) untuk mengisi lapangan kerja yang ada di dalam negeri, sehingga terjadi

persaingan dengan tenaga kerja lokal. Dunia bisnis dalam negeri lebih tertarik menggunakan tenaga kerja asing, karena dianggap lebih kompeten, lebih qualified, lebih unggul dibandingkan dengan tenaga kerja negeri sendiri. Untuk itu TKA perlu dikelola secara bijaksana, seperti terdapatnya lapangan kerja yang terbuka dan tertutup sementara bagi tenagakerja asing tersebut.

- 9) **Memimpin dan berpartisipasi secara efektif dalam tim multi disiplin atau multi budaya**, Pola hubungan kerja di era global semakin bervariasi, multi disiplin atau multi budaya, sejalan dengan perkembangan organisasi yang ramping, efektivitas dan efisiensi, budaya asing dan berproduktivitas tinggi. Dipihak lain semakin kuat tuntutan globalisasi, agar standart internasional seperti HAM dan demokratisasi dilaksanakan oleh setiap Negara. Kearifan, keteladanan dan kebijakan yang tepat dalam memimpin dan multi budaya, merupakan tantangan tersendiri. Kearifan, keteladanan dan kebijakan yang tepat tidak hanya pada kedua disiplin tersebut, tetapi juga dalam pengembangan organisasi dan SDM.
- 10) **Memahami budaya, nilai-nilai dan asumsinya sendiri**, Dalam menyesuaikan proses organisasi global dan arus perubahan secara serentak dan berkesinambungan, diperlukan pengetahuan yang luas tentang pola pikir, karakteristik dan penerapan kepribadian budaya sendiri, agar tidak saling bertentangan dengan kaidah, norma yang ada dalam masyarakat. Penyesuaian tersebut membutuhkan keahlian khusus untuk mengelola berbagai keterampilan dan multi budaya yang harus dikuasai oleh pengambil keputusan.
- 11) **Memahami dengan tepat profil budaya organisasi, manajemen global dan budaya nasional karyawan lain**, Penyesuaian proses organisasi manajemen global harus bisa diterjemahkan kedalam berbagai kebijakan dan disiplin ilmu, serta budaya nasional masing-masing karyawan didalam praktek dan tugas sehari-hari. Hal ini akan bisa membangkitkan motivasi dukungan terhadap kebijakan yang telah ditetapkan. Hal ini merupakan tingkat operasional praktis sehari-hari, disinilah sebenarnya sukses tidaknya kebijakan tersebut diukur.

- 12) **Menghindari kesalahan dan perilaku budayadengan memberikan pengetahuan dan menghormati Negara lain,** Dilema pokok dari penyesuain organisasi manajemen global dan arus perubahan yang ingin dilaksanakan adalah; bahwa perubahan tersebut harus dapat diterima secara bebas oleh seluruh pelaku organisasi dan manajemen global, termasuk mereka yang mungkin menentangdimulainya perubahan. Bila hal ini terjadi artinya banyak yang tidak dapat menerima perubahan tersebut akan menimbulkan permasalahan baru, konflik barun yang dapat menghambat kebijakan. Untuk menghindari hal tersebut para pelaksana organisasi harus mempunyai komitmen terhadap pelaksanaan kebijakan tersebut. Hal ini berarti sangat tergantung dari pimpinan dalam menterjemahkan inti pokok perubahan tersebut, dapat memenuhi kepentingan terbaik semua pihak, termasuk karyawan yang berasal dari Negara lain dalam kehidupan professional mereka dalam bekerja dan berorganisasi.

Kesimpulan

Dari beberapa urain tersebut diatas tampak jelas, bahwa para pimpinan organisasi dalam upaya mendorong dan mengarahkan perilaku SDM harus, berhati-hati dan selalu waspada terhadap perubahan yang terjadi sebagai akibat dari derasnya arus globalisasi. Sebagai penutup dari kajian ini akhirnya dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut

1. Perdagangan bebas disamping memberikan peluang bisnis yang lebih luas, juga merupakan masalah atau berdampak negative bagi kehidupan organisasi bisnis, bila tidak diantisipasi dan dimanfaatkan sedemikian rupa. Untuk mengatasinya kita perlu menguasai betul tentang kaedah dan karakteristik dari pasar global, sehingga organisasi bisnis tetap eksis dalam operasionalisasinya.
2. Bidang SDM (khususnys tenaga kerja) merupakan bidang yang sensitive, paling banyak disoroti dan paling strategis di pasar global.

3. Terbukanya perdagangan bebas membawa dampak terhadap organisasi dan manajemen global, seperti; perampangan organisasi,transparansi dan sebagainya. Dampak lainnya adalah penyesuaian strategi, struktur budaya bisnis dan SDM.
4. Manajemen professional berwawasan global merupakan suatu kebutuhan. Hal ini akan menimbulkan ide-ide baru, metode baru dan terobosan baru dalam memenangkan persaingan di pasar global.
5. Peran pemerintah dalam hal ini sangat penting, terutama dalam menetapkan langkah kebijakan yang antisipatif maupun menetapkan regulasi yang dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi organisasi bisnis, melalui penyediaan diklat-diklat manajemen maupun SDM yang berbasis kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

Edgar H. Schein, **“Organizational Culture and Leadership”**, Jossey Bass Publishers, San Fransisco, 1991

Ivancevich, Knopaske, Matteson, **“Organizational Behavior”**, 7ed, McGraw Hill, Inc, 2005.

Michell, Charles, **“Memahami Budaya Bisnis Internasional”**, 2001

Robert Kreitner & Angelo Kinicki, **“Organizational Behavior”**, 8 ed, McGraw Hill, Inc. 2004

Ratna Djuwita Wahab, Staf Ahli Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional Bidang Perencanaan Ketenagakerjaan Nasional, **“Kebijakan Nasional Pembinaan, Kompetensi dan Standar Kualifikasi Tenaga Kerja Profesional Menyongsong Tata Perekonomian Global Masyarakat”**, Jakarta 1996.

Salamoen Soeharyo, “**Profesionalisasi Aparatur Pemerintahan**” Majalah Manajemen Pembangunan No. 28 tahun VIII, Nopember 1999.

Stephen H. Rhienesmith, “**Panduan bagi Manajemen Menuju Globalisasi**”, Batam 2001.

Willy Susilo, “**Audit Sumber Daya Manusia**”, Panduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen SDM serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan, Depok, Agustus 2002.