

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI MELALUI DEFINISI FUNGSI PENGELOLAAN SERTA PENDEKATAN

Anastasya Rahma Nur Faizah^{1*}, Farih Annisa Putri², Ays Risma Febiana⁴, Mardiyah⁵

^{1,2,3,4}Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Email : aiisyaa977@gmail.com*

Article History	Received	Accepted	Published
	2025-10-06	2025-11-24	2025-12-05

Abstrak

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek strategis dalam organisasi yang berperan penting dalam mengelola, mengembangkan, serta mengoptimalkan potensi tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan konsep dasar, fungsi, pengelolaan, pendekatan, serta tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam menghadapi era transformasi digital. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan pendekatan kualitatif, melalui penelusuran literatur akademik dari jurnal ilmiah, buku, dan dokumen kredibel menggunakan perangkat seperti Google Scholar, Publish or Perish, dan Zotero. Hasil pembahasan menegaskan bahwa perencanaan SDM yang adaptif terutama dalam membangun organisasi yang tangguh, inovatif, dan berkelanjutan di tengah perubahan global. Kajian ini berkontribusi secara teoretis dalam memperkuat pemahaman tentang pentingnya integrasi MSDM dan teknologi, serta secara praktis memberikan rekomendasi bagi organisasi di negara maju maupun berkembang untuk menerapkan praktik MSDM yang kontekstual dan berorientasi pada pengembangan manusia. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan strategi MSDM berbasis digital dan pengembangan kompetensi agar mampu menciptakan tenaga kerja yang tangguh, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

Kata Kunci: manajemen sumber daya manusia, perencanaan, fungsi, pendekatan, tantangan

Abstract

Human Resource Management (HRM) is a strategic aspect of an organization that plays a crucial role in managing, developing, and optimizing workforce potential to achieve organizational goals effectively and efficiently. This study aims to describe the basic concepts, functions, management, approaches, and challenges of HRM in facing the digital transformation era. The research method used is a qualitative literature study, through a search of academic literature from scientific journals, books, and credible documents using tools such as Google Scholar, Publish or Perish, and Zotero. The results of the discussion confirm that adaptive HRM planning is especially important in building a resilient, innovative, and sustainable organization amidst global change. This study contributes theoretically in strengthening understanding of the importance of HRM and technology integration, and practically provides recommendations for organizations in both developed and developing countries to implement contextual HRM practices oriented towards human development. Therefore, organizations need to integrate digital-based HRM strategies and

competency development to be able to create a resilient, adaptive, and highly competitive workforce.

Keywords: *human resource management, planning, functions, approaches, challenges*

A. PENDAHULUAN

Dalam setiap organisasi, keberhasilan sangat bergantung pada kemampuan dan kontribusi individu yang ada di dalamnya. Hal ini sejalan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan pendekatan strategis dan koheren dalam pengelolaan aset paling berharga pada organisasi, yaitu orang-orang yang bekerja di dalamnya secara individu maupun kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Riniwati, 2016). Sumber Daya Manusia dipandang sebagai aset strategis yang menentukan keberlangsungan, daya saing, dan kualitas pertumbuhan jangka panjang. Tanpa adanya manusia yang berkompeten, visi misi organisasi tidak akan tercapai secara optimal, sebaik apapun peralatan teknologi yang dimiliki. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk menempatkan perencanaan SDM sebagai pilar utama dalam strategi jangka panjangnya. (Ekawati & Nasution, 2025)

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek terpenting dalam manajemen organisasi modern. Di sinilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) datang sebagai sebuah disiplin ilmu yang menempatkan manusia sebagai modal utama (Human Capital) sekaligus motor penggerak utama tercapainya tujuan organisasi. Konsep dasar Manajemen Sumber Daya Manusia menurut (Ekawati & Nasution, 2025) merupakan upaya sistematis untuk mengelola manusia secara profesional, adil, strategis dalam organisasi. MSDM tidak hanya berkaitan dengan ketenagakerjaan, tetapi juga meliputi bagaimana organisasi tersebut dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan seluruh anggotanya. Penerapan konsep MSDM yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, serta berkelanjutan.

Hal ini sejalan dengan konsep modal manusia (human capital) menurut (Kusnadi & Jauhari, 2025), yaitu nilai ekonomi yang dimiliki seseorang yang tercermin dari kemampuan, pengetahuan, gagasan, energi, dan komitmen yang dibawanya. Dengan kata lain, modal manusia (human capital) menurut (Rohman et al., 2023) berkaitan dengan sumber daya manusia sebagai aset utama dalam bidang pengetahuan. Individu dalam organisasi memiliki potensi untuk mengubah kemampuan intelektual mereka menjadi produk atau layanan yang inovatif. Aspek-aspek penting dalam penerapan human capital meliputi kemampuan berpikir (cognition), keterampilan (proficiencies), kapasitas, karakteristik unik, pendidikan, kemampuan berinovasi, pengalaman, serta kualitas kepemimpinan.

Dengan memahami human capital sebagai aset utama, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan strategis dalam menghadapi perubahan organisasi. Fungsi pengelolaan SDM tidak hanya mencakup rekrutmen, seleksi, dan administrasi kepegawaian, tetapi juga meliputi pengembangan kompetensi, pembinaan karier, penilaian kinerja, serta pemberian penghargaan dan kompensasi yang adil. (Dharmawan et al., 2024) Perubahan organisasi dari perspektif MSDM sendiri tidak bisa dihindari dan perlu dikelola secara strategis agar berdampak positif terhadap kinerja, baik berupa penyesuaian kecil maupun

transformasi besar pada struktur, proses kerja, dan budaya organisasi. Keberhasilan transformasi sangat bergantung pada strategi yang tepat, budaya organisasi yang mendukung, kepemimpinan yang efektif, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa sejak 1977, kontribusi negara maju dan universitas dominan, dengan kolaborasi internasional memperluas jaringan penelitian dan pertukaran pengetahuan, sementara masih terdapat peluang untuk mengeksplorasi pengaruh langsung fungsi-fungsi MSDM terhadap perubahan organisasi. (Kahfi & Novel, 2024)

Sejalan dengan hal tersebut, MSDM juga berperan sebagai penghubung antara strategi organisasi dan potensi sumber daya manusia. Dengan pendekatan yang profesional dan sistematis, MSDM membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal, serta meningkatkan fleksibilitas dan daya saing. Penerapan prinsip-prinsip MSDM yang efektif seperti transparansi, partisipasi, dan evaluasi berkala mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan, sehingga organisasi dapat tetap produktif meskipun menghadapi dinamika dan tantangan perubahan.

Dengan demikian, MSDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan administratif atau operasional semata, tetapi juga berperan penting dalam merancang strategi yang mampu menghadapi perubahan organisasi secara proaktif. Fungsi-fungsi MSDM, seperti perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, dan pengelolaan penghargaan, harus dijalankan dengan pendekatan yang terintegrasi agar mampu menyesuaikan struktur, proses, dan budaya organisasi dengan tuntutan lingkungan yang dinamis. Pendekatan ini memungkinkan organisasi tidak hanya bertahan dalam menghadapi perubahan, tetapi juga memanfaatkan peluang untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pentingnya pemahaman mendalam mengenai definisi, fungsi, dan pendekatan MSDM sebagai landasan strategis untuk mengelola perubahan organisasi secara efektif, sekaligus memastikan SDM sebagai modal utama yang mampu mendorong tercapainya tujuan organisasi.

B. METODE PENELITIAN

Kajian ini dilaksanakan melalui metode studi kepustakaan berbasis pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menggali secara mendalam pemahaman konseptual mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Peneliti menelusuri berbagai literatur akademik, baik sumber primer berupa artikel jurnal ilmiah maupun sumber sekunder seperti buku, laporan penelitian, dan dokumen akademik yang kredibel. Proses pengumpulan dilakukan secara sistematis dengan bantuan perangkat akademik seperti Google Scholar, Publish or Perish, dan Zotero, yang memfasilitasi identifikasi, seleksi, dan kategorisasi literatur. Literatur yang terkumpul kemudian diklasifikasikan ke dalam empat tema utama: definisi Manajemen Sumber Daya Manusia, fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi, pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia secara strategis dan administratif, serta pendekatan dan tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia di berbagai konteks negara. Setiap sumber dianalisis secara kritis untuk menilai kekuatan, kelemahan, dan relevansinya terhadap rumusan masalah. Teknik analisis isi digunakan untuk menyederhanakan informasi, menyusun temuan, dan merumuskan kesimpulan yang bersifat deskriptif dan komparatif. Melalui pendekatan ini, kajian diharapkan mampu membangun pemetaan konseptual yang

komprehensif serta memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan studi dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam konteks perbandingan antara negara maju dan negara berkembang.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manusia berperan sebagai elemen kunci dalam keberhasilan organisasi, karena merekalah yang merancang, melaksanakan, dan menentukan tercapainya tujuan organisasi (Arraniri et al., 2021). Sumber Daya Manusia (SDM) sendiri menurut (Anwar & Padli, 2020a) menekankan pada kemampuan atau kompetensi sebagai kekuatan untuk berkembang ke arah positif, terutama bagi pemimpin yang harus mampu memotivasi dan menggerakkan bawahannya secara bijak. Seiring dengan pentingnya peran manusia dalam organisasi, muncullah konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang yang muncul pada awal abad ke-20 sebagai hasil dari gerakan mengenai hubungan antar manusia. Pada awalnya, fungsi MSDM lebih terfokus pada hal-hal transaksional seperti penggajian dan administrasi. Namun, seiring dengan kemajuan globalisasi, teknologi, serta perubahan dalam struktur organisasi, fungsi ini beralih menjadi lebih strategis (Indartono, 2017). Fungsi MSDM saat ini bertransformasi menjadi peran strategis yang menitikberatkan pada pengelolaan dan pengembangan SDM sebagai aset penting dalam mendorong kinerja dan keunggulan organisasi (Pahira & Rinaldy, 2023).

Sejalan dengan peran strategis tersebut, para ahli kemudian memberikan beragam definisi mengenai konsep MSDM. Salah satunya menurut Menurut (Tsauri, 2013) manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan ilmu yang mempelajari cara mengelola hubungan serta peran tenaga kerja secara efisien dan efektif agar potensi individu dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mencapai tujuan bersama antara perusahaan, karyawan, dan masyarakat. MSDM berlandaskan pada pandangan bahwa karyawan adalah manusia yang memiliki nilai, bukan sekadar alat produksi, serta melibatkan kajian lintas disiplin seperti psikologi, sosiologi, dan ilmu sosial lainnya.

Menurut David A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, sebagaimana dikutip dalam (Purwanto et al., 2024) dalam bukunya *Fundamentals of Human Resource Management*, MSDM merupakan bagian dari manajemen yang berfokus pada pengelolaan orang dalam organisasi. Mereka menekankan bahwa MSDM mencakup berbagai fungsi penting, termasuk perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan karyawan.

MSDM selanjutnya menurut (Anwar & Padli, 2020) merupakan manajemen yang dirancang secara menyeluruh untuk membina dan mengembangkan potensi serta kemampuan manusia, sehingga memberikan dampak positif bagi individu yang bersangkutan.

Jadi, MSDM adalah pendekatan manajerial yang mengelola dan mengembangkan SDM secara efektif untuk memaksimalkan potensi individu, meningkatkan kinerja organisasi, dan memberikan manfaat bagi karyawan serta masyarakat, mencakup fungsi seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan hubungan karyawan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia berperan dalam mengatur siklus kerja anggota organisasi, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga evaluasi kerja serta pemberian kompensasi. Manajemen Sumber Daya Manusia juga mencakup upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, sehat, dan aman, sekaligus memberdayakan anggota organisasi agar mampu berkontribusi optimal melalui pembentukan tim kerja dan pengembangan keterampilan (Luila, 2013). Dalam mengelola atau manage sumber daya manusia didalam suatu organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki dua fungsi yaitu, manajerial dan operasional yang bertujuan untuk memastikan efektivitas, produktivitas, dan kesejahteraan anggota dalam organisasi. (Seto et al., 2023)

1. Fungsi Manajerial

Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. (Indrawati & Utari, 2023) Fungsi manajerial dalam Human Resource Management adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan manajer untuk mengatur, mengarahkan pengelolaan tenaga kerja agar sejalan dengan tujuan organisasi. Fungsi ini mencakup empat aspek utama yaitu, (Luila, 2013)

a. Perencanaan

Dalam tahap pertama ini, manajer memberikan ketetapan jumlah serta kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan, menyusun program kerja, dan menentukan aturan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM.

b. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian ini merupakan proses mengatur seluruh anggota dengan cara menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam suatu organisasi. Cakupan dari pengorganisasian ini yaitu, penentuan, pengelompokan, serta pengaturan berbagai kegiatan yang diperlukan guna mencapai tujuan organisasi.

c. Pengarahan

Fungsi ini adalah fungsi manajerial yang fokusnya pada upaya menggerakkan seluruh anggota organisasi agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini seperti, kegiatan kepemimpinan, bimbingan, motivasi dan pemberian instruksi yang tujuannya untuk mendorong karyawan dalam bekerja lebih optimal. mengapa demikian, karena setiap personal memiliki karakteristik yang berbeda beda, sehingga pengarahan dalam organisasi menjadi suatu proses yang kompleks sehingga manajer harus mampu menyesuaikan pendekatan agar tercipta kerja sama yang harmonis.

d. Pengendalian

Pengendalian ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi mematuhi dan melaksanakan pekerjaan organisasi sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan. Hal ini mencakup proses pengawasan atau monitoring terhadap berbagai kegiatan guna menilai sampai mana hasil yang sudah dicapai sesuai dengan harapan. Apabila nantinya terdapat penyimpangan atau ketidaksesuaian, maka akan dilakukannya langkah perbaikan agar tujuan organisasi tetap tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian, pengendalian tidak hanya berfungsi untuk menjaga

ketaatan pegawai, tapi juga menjadi instrumen evaluasi dan perbaikan berkelanjutan untuk organisasi.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam MSDM merupakan dasar pelaksanaan proses Manajemen Sumber Daya Manusia yang efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Cakupan Fungsi operasional Human Resource Management, yaitu:

a. Perencanaan SDM

Perencanaan ini merupakan proses yang sistematis untuk mengkaji kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi kuantitas dan kualitas, agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau kompetensi yang diperlukan. Hal ini untuk menentukan berbagai kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan agar sesuai dengan strategi organisasi

b. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah proses menarik sejumlah calon karyawan agar bersedia untuk melamar pekerjaan yang ditawarkan oleh organisasi. Selanjutnya proses penyaringan yaitu seleksi yang dilakukan dengan menggunakan metode tertentu untuk memperoleh calon karyawan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan posisi yang tersedia.

c. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan ini menjadi sebuah proses yang berkaitan dengan usaha organisasi dalam meningkatkan keterampilan, dan kompetensi anggota organisasi melalui pendidikan, pelatihan dan program pengembangan lainnya. Proses ini juga mencakup adanya peningkatan keterampilan teknis, teoritis, dan konseptual, serta moral, yang dibutuhkan untuk menunjang kebutuhan pekerjaan saat ini maupun di masa yang akan datang. organisasi juga dapat Meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat beradaptasi dengan perubahan era digital dan tuntutan kerja.

d. Penilaian kinerja

Penilaian ini digunakan untuk mengevaluasi hasil kerja anggota secara sistematis untuk menilai sejauh mana kinerja yang sudah ditampilkan sesuai dengan standar dan target yang sudah ditetapkan, hal ini bertujuan sebagai dasar pemberian pengembangan karir. Sehingga perusahaan dapat mendorong peningkatan motivasi dan kualitas kerja karyawan di masa mendatang.

e. Kompensasi dan kesejahteraan

Salah satu yang menjadi pertimbangan produktivitas anggota adalah lingkungan kerja yang sesuai dan kompensasi yang adil (Azzahra et al., 2024). Kompensasi adalah fungsi yang berkaitan dengan memberikan balas jasa kepada anggota atas kontribusi yang sudah diberikan, baik waktu, tenaga, maupun pikiran. Hal ini dapat diberikan dalam bentuk kompensasi langsung maupun tidak langsung, mencakup penghargaan finansial maupun non finansial yang berguna untuk memotivasi dan mempertahankan anggota terbaik.

f. Hubungan Kerja

Fungsi ini merupakan hubungan yang terjalin antara atasan, bawahan dan pemerintah dalam rangka menciptakan suasana kerja yang harmonis. Tujuannya agar aspek ketenagakerjaan dapat dilakukan sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan yang berlaku. Selain itu fungsi ini juga untuk menjalin hubungan harmonis antara anggota organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik.

g. Keselamatan dan kesejahteraan kerja

Keselamatan dan kesejahteraan kerja merupakan usaha organisasi dalam menjamin keselamatan dan kesehatan kerja anggota. Hal ini dimaksudkan untuk melindungi karyawan dari risiko kecelakaan kerja, selain itu fungsi ini juga menjamin keamanan serta kesehatan anggota di tempat kerja demi tercapainya produktivitas yang berkelanjutan.

Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan elemen kunci dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. MSDM mencakup fungsi strategis, operasional, dan administratif yang saling terintegrasi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Anissa et al., 2024). Praktik-praktik seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan pengembangan karir berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Penerapan MSDM tidak hanya relevan di sektor bisnis, tetapi juga sangat penting dalam lembaga pendidikan, di mana pengelolaan SDM mendukung optimalisasi potensi individu dan pembentukan budaya organisasi yang kondusif. Secara strategis, MSDM berfungsi sebagai penghubung antara visi organisasi dan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Dengan menyelaraskan kebijakan SDM terhadap arah dan tujuan organisasi, efektivitas dan daya saing dapat ditingkatkan. MSDM juga harus adaptif terhadap berbagai tantangan eksternal seperti perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan sosial budaya, yang menuntut pembaruan berkelanjutan dalam strategi pengelolaan SDM (Arifin, 2023).

Pada tataran operasional, MSDM menjalankan proses perekrutan, seleksi, penempatan, dan orientasi untuk memastikan bahwa individu yang tepat menempati posisi yang sesuai. Selain itu, pelatihan dan pengembangan menjadi instrumen penting dalam meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan, yang berdampak langsung pada kinerja organisasi (Rahmawati et al., 2024). Fungsi administratif MSDM mencakup pengelolaan data karyawan, sistem kompensasi, dan evaluasi kinerja yang terstruktur dan berkelanjutan. Dalam lingkungan pendidikan, MSDM berperan dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan institusional. Fokus pengelolaan SDM di sektor ini bergeser dari pendekatan hubungan industrial menuju hubungan karyawan yang lebih humanistik, mendorong terciptanya budaya kerja yang mendukung pengembangan potensi individu secara maksimal. MSDM juga berkontribusi dalam membangun kepemimpinan, kolaborasi, dan inovasi di lingkungan akademik. Organisasi di berbagai sektor menghadapi tantangan yang terus berkembang, seperti disrupsi teknologi, perubahan demografi, dan dinamika budaya kerja.

Oleh karena itu, MSDM dituntut untuk terus berinovasi dalam praktiknya, termasuk

dalam menciptakan budaya kerja yang sehat, mengelola keberagaman, dan membangun sistem kerja yang inklusif dan adaptif. Keberhasilan MSDM sangat bergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan kebijakan dan strategi dengan kebutuhan spesifik organisasi serta dinamika lingkungan eksternal yang dihadapi.

Pendekatan dan tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam sebuah organisasi, penerapan manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting, terutama dalam mendorong terjadinya perubahan maupun inovasi. Manajemen sumber daya manusia yang efektif adalah MSDM yang mampu mengantisipasi berbagai kondisi dalam organisasi, memanfaatkan peluang yang tersedia, menggunakan kesempatan secara optimal, serta mampu mengubah perilaku maupun budaya organisasi. Organisasi yang ideal adalah organisasi yang memiliki ketangguhan, ketekunan, dan komitmen untuk terus berkembang. Selain itu, organisasi juga perlu memberikan penghargaan kepada sumber daya manusianya sebagai bentuk motivasi agar mereka berkontribusi dalam memajukan organisasi. (Syakoer, 2023, p. 46)

Dalam setiap aktivitas organisasi, selalu muncul berbagai masalah dari waktu ke waktu. Untuk mengatasinya, digunakan beragam pendekatan sesuai dengan zamannya. Pendekatan menggambarkan perkembangan pemikiran manajemen, meskipun hingga kini masih ada pimpinan perusahaan yang tetap menerapkan cara lama. Berikut pendekatan yang dikenal manajemen sumber daya manusia adalah: (Sugianto et al., 2025, pp. 1226–1227)

1. Pendekatan Mekanis

Kemajuan industri dengan penggunaan mesin dan peralatan elektronik membawa peningkatan efisiensi kerja. Dalam pendekatan ini, pekerja diperlakukan sama seperti faktor produksi lainnya. Perusahaan berusaha menekan biaya dengan memberi upah rendah agar produksi murah dan keuntungan besar. Tenaga kerja dianggap sebagai modal yang harus dimanfaatkan semaksimal mungkin demi kepentingan pengusaha. Pendekatan ini banyak diterapkan di negara-negara industri Barat hingga tahun 1920-an.

2. Pendekatan Paternalisme

Pendekatan ini menempatkan manajemen yang protektif terhadap SDM. Tujuannya adalah memberikan perlindungan serta mengurangi campur tangan pihak luar dalam perusahaan. Praktiknya terlihat pada pemberian tunjangan, fasilitas tempat tinggal, kendaraan, hingga program rekreasi. Pendekatan paternalistik memiliki dua ciri utama.

- a. Perusahaan tidak semata-mata mengejar keuntungan besar, melainkan juga memperhatikan kesejahteraan karyawan. Keputusan manajemen didasarkan pada kepentingan terbaik bagi pekerja.
- b. Pengambilan keputusan sepenuhnya ada pada manajer. Hal ini bisa membuat SDM kurang berkembang dan bergantung pada pimpinan, sehingga mengurangi kemampuan mereka dalam mengambil keputusan sendiri.

Seiring berkembangnya kesadaran pekerja, muncul pendekatan paternalistik yang memandang manajemen sebagai pelindung karyawan. Pimpinan perusahaan berupaya memberi perlindungan dan berbagai fasilitas agar pekerja tidak bergantung pada pihak luar. Paternalisme menekankan hubungan yang lebih baik antara perusahaan dan tenaga

kerja, namun pendekatan ini mulai ditinggalkan pada sekitar tahun 1930-an. (Dian Irmayani, 2022)

3. Pendekatan Sistem Sosial (Human Relation)

Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sebuah sistem yang memproses input menjadi output. Di dalam organisasi terdapat berbagai bagian atau subsistem yang saling terkait dan membentuk suatu kesatuan yang disebut suprasistem. Dengan demikian, organisasi dipahami sebagai suatu wadah yang berfungsi memproses berbagai masukan (input) menjadi hasil (output), di mana setiap bagian memiliki peran penting dan saling mendukung demi tercapainya tujuan bersama. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang kompleks, sehingga diperlukan cara pandang baru. Pendekatan sistem sosial melihat organisasi sebagai suatu sistem yang memperhitungkan faktor lingkungan dalam setiap pemecahan masalah. Tujuannya adalah mencari solusi yang memberikan risiko sekecil mungkin, baik bagi pekerja maupun pemberi kerja.

4. Pendekatan Kontingensi

Fokus utama pendekatan ini adalah pada keselarasan antara strategi manajemen tingkat atas dan praktik manajemen sumber daya manusia. Semakin baik kesesuaian antara strategi organisasi dengan praktik manajemen sumber daya manusia, maka semakin besar pula kemungkinan tercapainya peningkatan kinerja organisasi. Misalnya, strategi penghematan biaya harus diikuti dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang mendukung, seperti perekrutan tenaga kerja kontrak atau sementara dalam jumlah besar, serta pemberian gaji yang relatif rendah. Para pendukung pendekatan ini meyakini bahwa terdapat praktik-praktik tertentu yang sesuai dengan strategi organisasi, yang pada akhirnya mampu mendorong peningkatan kinerja.

5. Pendekatan Konfigurasi

Fokus utamanya adalah pada koordinasi dan konsistensi antarpraktik manajemen sumber daya manusia, dengan melihatnya sebagai suatu sistem. Pandangan ini menekankan bahwa efek praktik manajemen sumber daya manusia tidak dapat berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh keberadaan praktik lain. Dengan mengidentifikasi kombinasi praktik yang konsisten, organisasi dapat menciptakan efek sinergis yang jauh lebih kuat dibandingkan hanya menjalankan praktik-praktik individual secara terpisah. Secara teoritis, bertujuan menciptakan kesesuaian internal maupun eksternal agar kinerja organisasi lebih optimal. (Firdaus, 2024)

Manajemen sumber daya manusia di era transformasi digital menghadapi berbagai tantangan, terutama karena adanya tuntutan mendadak untuk segera beradaptasi dengan perubahan. Salah satu tantangan terbesarnya adalah bagaimana memastikan karyawan mampu menyesuaikan diri dengan kondisi penuh ketidakpastian serta mengatasi rasa takut yang muncul akibat perubahan tersebut. Dalam situasi ini, peran manajer SDM sangat penting, yaitu dengan tetap menjaga sikap positif, sekaligus memberikan dukungan agar karyawan tetap kreatif, bersemangat, dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang fleksibel dan responsif terhadap isu-isu lintas budaya di lingkungan global. (Mayasari, n.d.)

Era transformasi digital memaksa organisasi untuk menyusun serta melaksanakan strategi bisnis yang baru. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam

proses ini, terutama dalam hal perencanaan, pengelolaan, dan dukungan terhadap karyawan. berikut tantangan tantangannya: (Saputri, 2024)

1) Pengangguran Akibat Teknologi

Pandangan optimis terhadap digitalisasi melihat perubahan besar ini sebagai restrukturisasi yang membuka peluang baru bagi keterampilan dan pola kerja yang dapat memperkaya kehidupan, bisnis, serta perekonomian global. Namun, percepatan perkembangan teknologi menjadi tantangan utama dalam pengelolaan SDM. Munculnya inovasi seperti kecerdasan buatan, otomatisasi, dan analisis data menuntut keterampilan baru serta perubahan cara kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus terus mengikuti perkembangan teknologi dan memperbarui strategi pengembangan SDM agar tetap sesuai dengan kebutuhan yang dinamis.

2) Polarisasi Kerja

Kemajuan teknologi mendorong polarisasi pekerjaan dengan membentuk batas-batas tidak terlihat antar tingkatan profesi. Pekerjaan yang membutuhkan pendidikan tinggi, keterampilan analisis, kemampuan pemecahan masalah tingkat lanjut, serta profesi manajerial dan teknis semakin dihargai dan berupah tinggi. Pendukung optimis memandang hal ini sebagai kebangkitan kembali peran kreatif serta hilangnya pekerjaan monoton. Sebaliknya, pihak pesimis khawatir polarisasi semakin memperbesar kesenjangan dan ketidakpastian kerja karena posisi berupah menengah dan rutin perlahan hilang. Akibatnya, pekerja menengah pun bisa menganggur, berpindah ke pekerjaan platform dengan kondisi buruk, atau masuk ke sektor jasa berupah rendah. Artinya, pekerja berpendidikan rendah maupun kelas menengah sama-sama berisiko kehilangan pekerjaan. Pada akhirnya, posisi yang dapat digantikan otomatisasi akan hilang, sementara pekerjaan dengan upah sangat tinggi akan semakin bertambah.

3) Kesenjangan Keterampilan

Transformasi digital sering kali memunculkan perubahan cepat dalam teknologi dan kebutuhan kemampuan kerja. Hal ini menciptakan kesenjangan keterampilan antara apa yang dimiliki tenaga kerja dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Kesenjangan ini menjadi hambatan dalam membangun organisasi yang tanggap terhadap perubahan. Tidak semua karyawan memiliki kemampuan teknologi yang memadai, sehingga perlu adanya program pelatihan khusus untuk menutup kesenjangan tersebut. Selain itu, sebagian pekerja mungkin menolak perubahan atau enggan beradaptasi dengan teknologi baru, yang pada akhirnya bisa memperlambat proses integrasi.

4) Perubahan Metode Kerja

Perubahan pola kerja menjadi salah satu tantangan utama manajemen SDM di era digital. Teknologi seperti kecerdasan buatan, otomatisasi, dan analitik data mengubah sistem kerja sekaligus menuntut keahlian baru. Organisasi harus secara berkelanjutan memantau tren teknologi dan memperbarui perencanaan SDM agar selaras dengan kebutuhan yang berkembang pesat. Selain faktor teknologi, perubahan metode kerja juga dipengaruhi oleh pergeseran budaya organisasi yang semakin kompleks bagi manajemen SDM. Manajemen juga dituntut untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi serta kebijakan

yang berlaku dalam penerapan teknologi maupun sistem kerja jarak jauh. Hal ini menjadi semakin kompleks karena aturan yang berlaku dapat berbeda di tiap negara atau wilayah.

5) Keamanan Data Perusahaan

Walaupun transformasi digital memberikan banyak manfaat bagi manajemen SDM, hal ini juga menghadirkan risiko, seperti serangan siber dan permasalahan privasi. Karena pengelolaan SDM di era digital melibatkan proses pengumpulan, penyimpanan, serta pengolahan data dalam jumlah besar, organisasi wajib menjaga keamanan informasi terkait karyawan, pelanggan, maupun Perusahaan. Dengan demikian, isu keamanan dan kerahasiaan data menjadi perhatian utama dalam pengelolaan SDM modern. Seiring dengan semakin luasnya pemanfaatan teknologi, ancaman terhadap keamanan siber pun meningkat. Perlindungan data perusahaan maupun karyawan menjadi isu yang signifikan. Privasi informasi pribadi karyawan dalam penggunaan teknologi baru menjadi hal yang sensitif dan memerlukan perhatian serius.

Secara keseluruhan, berbagai pendekatan dan tantangan dalam manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak sekadar berfokus pada peningkatan efisiensi kerja, melainkan juga pada upaya organisasi dalam membangun hubungan yang lebih humanis, fleksibel, dan visioner. Manajemen sumber daya manusia masa kini menuntut adanya keseimbangan antara pemanfaatan teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan agar organisasi mampu beradaptasi, bertahan, serta terus berkembang di tengah dinamika dan disrupsi global yang semakin cepat.

D. SIMPULAN

Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran strategis yang sangat penting dalam menghadapi perubahan organisasi. MSDM tidak lagi sekadar berfungsi administratif, tetapi menjadi penggerak utama dalam menyinergikan visi organisasi dengan praktik pengelolaan tenaga kerja melalui perencanaan, pengembangan, dan pengawasan yang berorientasi pada peningkatan kompetensi serta adaptasi terhadap dinamika lingkungan. Fungsi manajerial dan operasional dalam MSDM harus diintegrasikan secara seimbang agar mampu menciptakan kinerja yang efektif, efisien, dan berdaya saing tinggi. Temuan utama dari penelitian ini menegaskan adanya pergeseran paradigma MSDM dari pendekatan mekanistik menuju pendekatan strategis dan kontingensi yang adaptif terhadap perubahan teknologi, sosial, dan ekonomi. Kebaruan penelitian ini terletak pada penekanan bahwa keberhasilan organisasi modern sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia berbasis digital dan inovatif, dengan menempatkan SDM sebagai mitra strategis dalam setiap proses perubahan organisasi. Dengan demikian, MSDM menjadi fondasi utama dalam membangun organisasi yang tangguh, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran sepanjang hayat, sekaligus menjawab tantangan globalisasi dan transformasi digital yang terus berkembang.

Daftar Pustaka

- Anissa, R. N., Nurhasanah, A., Veranita, M., & Purwadhi, P. (2024). Manajemen SDM dalam mengembangkan strategi bisnis dan kewirausahaan menuju ekonomi digital. *Service Management Triangle: Jurnal Manajemen Jasa*, 6(1), 13–18. <https://doi.org/10.51977/jsj.v6i1.1635>
- Anwar, H., & Padli. (2020a). *Manajemen sumber daya manusia: MSDM*. Poliban Press.
- Anwar, H., & Padli. (2020b). *Manajemen sumber daya manusia: MSDM*. Poliban Press.
- Arifin, A. L. (2023). Urgensi perencanaan SDM sebagai upaya penyelarasan strategi bisnis perusahaan: Kajian literatur. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 7(2), 149–160. <https://doi.org/10.37058/jem.v7i2.3028>
- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., Rachmawati, E., Wardhana, A., Yuliatmo, W., Purwaningsih, N., Maliah, Mawardiningsih, W., Trisavinaningdiah, A., Arif, M., & Alini. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Insania.
- Azzahra, N. F., Shalma, N. F., Pasa, N. I., Muttaqin, M. H., & Mardiyah, M. (2024). Hubungan antara kompensasi dengan loyalitas kinerja karyawan. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 171–179.
- Dharmawan, D. D., Rawanggalih, K. S., Andriani, A., Basri, S., & Hidayati, T. (2024). Hubungan antara motivasi, perubahan organisasi, dan strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi: Sebuah kajian literatur. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 8(1), 9–23. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v8i1.348>
- Dian Irmayani, N. W. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Budi Utama.
- Ekawati, Y. A., & Nasution, S. W. P. (2025). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi, praktik, dan dinamika organisasi*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Firdaus, Z. (2024). Meningkatkan kinerja perusahaan dengan menerapkan konsep manajemen sumber daya manusia menuju kompetisi global. 8.
- Indartono, S. I. (2017). *Metodologi riset SDM*. UNY Press. <https://core.ac.uk/download/pdf/132421982.pdf>
- Indrawati, M., & Utari, W. (2023). Pengaruh dukungan organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan melalui motivasi kerja guru SMK Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan dan Agama*, 1(2). <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3485288&val=30435>
- Kahfi, A. A., & Novel, N. J. A. (2024). Perubahan organisasi dari perspektif manajemen sumber daya manusia dalam jurnal terindeks Scopus: Analisis bibliometrik. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(3), 2053–2083. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i3.1192>
- Kusnadi, A., & Jauhari, T. (2025). Manajemen human capital. *Jurnal Inovasi Keuangan dan Manajemen*, 6(1). <https://ijurnal.com/1/index.php/jikm/article/view/575>
- Luila, V. (2013). Pengembangan fungsi manajemen sumber daya manusia pada PT Ageless Aesthetic Clinic. *Agora*, 1(3), 1711–1719.
- Mayasari, N. (2025). *Manajemen sumber daya manusia dan strategi industri (Pendekatan teknis dan pengembangan SDM)*. Widina Media Utama.

- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Comserva: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Purwanto, S., Supangat, S., Esterina, M., Souhoka, S., Chandra, F., Hariputra, A., Annisa, N. N., Manarfa, L. O. M. R. A. U., Gunawan, E., Sulthony, M. R., Arianto, T., & Sunardi. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Rahmawati, F. D., Al-Habsyi, A. Z. A., & Mardiyah, M. (2024). Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kinerja pegawai. *An-Nadzir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 107–123. <https://doi.org/10.55799/annadzir.v2i02.572>
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.
- Rohman, M., Jumawan, J., & Hadita, H. (2023). Peran human capital manajemen terhadap kinerja karyawan: Literatur review MSDM. *Student Research Journal*, 1(5), 11–20. <https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i5.605>
- Saputri, L. A. (2024). Tantangan dan strategi manajemen sumber daya manusia di era transformasi digital: Studi literatur. *Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura*, 7.
- Seto, A. A., Febrian, W. D., Mon, M. D., Senoaji, F., Kusumawardhani, Z. N., Rusman, I. R., Simarmata, N., Sari, Y. P., Novita, D., & Hasanah, H. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Global Eksekutif Teknologi. https://www.researchgate.net/profile/Dina-Novita-6/publication/370594561_MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA/links/64586f1c809a5350215816ab/MANAJEMEN-SUMBER-DAYA-MANUSIA.pdf
- Sugianto, S., Rokhaminawanti, E., & Purwanda, E. (2025). Manajemen sumber daya manusia yang unggul dengan kreativitas dan inovasi. 5.
- Syakoer, M. (2023). Human resource management sebagai inovasi kelangsungan hidup organisasi. *Jurnal Administrasi Publik dan Bisnis*, 5(1), 45–50. <https://doi.org/10.36917/japabis.v5i1.82>
- Tsauri, S. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. IAIN Jember. <http://digilib.uinkhas.ac.id/1722/1/BUKU%20SOFYAN%20TSAURI%20MSDM%202013.pdf>