



Sumber Daya Manusia Sebagai Resources Pengembangan Dan Tantangan Perilaku Organisasi

Tono Wartono

Universitas Nahdlatul Ulama Cirebon

*Corresponding Author: tonowartono@unucirebon.ac.id

Submit: 1 Mei 2025, Diterima: 1 Juni 2025, Terbit: 30 Juni 2025

Abstrak

Tujuan penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis sumber daya manusia (SDM) dalam pengembangan organisasi serta mengidentifikasi tantangan perilaku yang dihadapi dalam pengelolaannya.

Bahan dan metode. Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan pendekatan kualitatif deskriptif, yang mengeksplorasi teori dan temuan penelitian sebelumnya terkait manajemen SDM dan perilaku organisasi.

Hasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SDM memainkan peran sentral tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai agen perubahan, inovator, dan penjaga budaya organisasi yang sehat. Namun, tantangan perilaku seperti konflik interpersonal, resistensi terhadap perubahan, dan rendahnya motivasi kerja menjadi hambatan serius dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kesimpulan. Pengelolaan SDM yang efektif memerlukan strategi adaptif yang berfokus pada pengembangan kompetensi, kepemimpinan transformatif, pemberdayaan karyawan, serta penciptaan budaya kerja yang positif dan inklusif.

Kata kunci: Sumber daya manusia (SDM), tantangan organisasi, pengembangan organisasi, manajemen SDM.

Abstract

Study purpose. This study aims to analyse the strategic role of human resources (HR) in organisational development and identify behavioural challenges encountered in its management.

Materials and methods. The method used is a literature study with a descriptive qualitative approach, which explores theories and findings from previous studies related to HR management and organisational behaviour.

Results. The research findings indicate that HR plays a central role not only as implementers of policies but also as agents of change, innovators, and guardians of a healthy organisational culture. However, behavioural challenges such as interpersonal conflicts, resistance to change, and low work motivation pose serious obstacles to achieving organisational goals.

Conclusion. effective HR management requires adaptive strategies focused on

competency development, transformative leadership, employee empowerment, and the creation of a positive and inclusive work culture.

Keywords: *Human resources (HR), organisational challenges, organisational development, HR management.*

DOI: <https://doi.org/10.52188/jeas.v6i1.1335>

©2025 Authors by Universitas Nahdlatul Ulama Cirebon



Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0, organisasi dituntut untuk bergerak secara dinamis, adaptif, dan inovatif guna menghadapi berbagai tantangan eksternal dan internal. Salah satu kunci utama dalam menjawab tuntutan tersebut adalah kualitas dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). SDM tidak lagi diposisikan sebagai beban biaya atau sekadar pelaksana kebijakan, melainkan telah berkembang menjadi *resources* strategis yang memiliki pengaruh besar terhadap daya saing dan keberlangsungan organisasi.

SDM memiliki peran fundamental dalam menjalankan fungsi organisasi, menciptakan inovasi, serta menjaga kohesi internal melalui pembentukan budaya kerja yang kondusif. Melalui kemampuan berpikir kritis, kreativitas, serta adaptabilitas yang dimiliki, individu dalam organisasi berkontribusi pada proses pengambilan keputusan, peningkatan efisiensi, serta transformasi organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada bagaimana strategi pengembangan SDM dirancang dan dijalankan secara berkelanjutan.

Namun, dalam proses pengelolaan dan pengembangan SDM, organisasi juga menghadapi berbagai tantangan perilaku yang kompleks. Perbedaan latar belakang individu, nilai-nilai pribadi, persepsi, hingga resistensi terhadap perubahan menjadi kendala yang kerap muncul dalam dinamika organisasi. Konflik antar individu atau kelompok, kurangnya motivasi kerja, serta komunikasi yang tidak efektif dapat menurunkan produktivitas dan merusak iklim kerja yang sehat. Tantangan-tantangan ini memerlukan pendekatan manajerial yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga memahami aspek psikologis, sosial, dan budaya kerja.

Maka dari itu, penting bagi organisasi untuk merumuskan strategi manajemen SDM yang holistik dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis serta dinamika internal organisasi. Pendekatan yang menekankan pada kepemimpinan transformasional, pengembangan kompetensi, sistem penghargaan yang adil, serta penciptaan budaya organisasi yang inklusif akan memberikan ruang bagi SDM untuk berkembang secara optimal.

Artikel ini bertujuan untuk membahas peran SDM sebagai pilar pengembangan organisasi, sekaligus mengulas berbagai tantangan perilaku yang muncul dalam praktik manajemen SDM. Diharapkan, melalui pembahasan ini, pembaca mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai pentingnya pengelolaan SDM secara strategis dalam rangka mencapai efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

Bahan dan metode

Penulisan artikel ini menggunakan metode kajian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi pustaka (*library research*). Metode ini dipilih untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai peran strategis sumber daya manusia (SDM) dalam pengembangan organisasi serta tantangan perilaku yang dihadapi dalam pengelolaan SDM. Sumber data diperoleh dari berbagai literatur akademik yang relevan, seperti buku teks, jurnal ilmiah nasional dan internasional, laporan penelitian, serta artikel-artikel ilmiah terbaru yang membahas topik manajemen SDM, perilaku organisasi, dan strategi pengembangan organisasi. Analisis dilakukan

dengan cara memilah, membandingkan, dan menginterpretasikan isi dari referensi tersebut untuk mengidentifikasi pola-pola konseptual dan praktik yang relevan dengan topik pembahasan.

Langkah-langkah dalam metode ini meliputi:

1. Identifikasi Topik dan Masalah
Menentukan isu utama yang menjadi fokus kajian, yaitu peran SDM dalam pengembangan organisasi dan tantangan perilaku organisasi.
2. Pengumpulan Data Sekunder
Mengumpulkan literatur dari berbagai sumber terpercaya seperti jurnal terindeks Scopus, Google Scholar, repository perguruan tinggi, serta buku manajemen dan perilaku organisasi.
3. Analisis Kualitatif
Melakukan telaah terhadap teori, hasil penelitian sebelumnya, dan praktik manajerial yang berkaitan, kemudian disintesis untuk mendapatkan kesimpulan yang logis dan aplikatif.
4. Penyusunan Hasil dan Pembahasan
Metode ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis secara kuantitatif, melainkan untuk membangun pemahaman konseptual dan memberikan kontribusi pemikiran terhadap pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih efektif dalam konteks organisasi modern.

Hasil Dan Pembahasan

Sumber Daya Manusia sebagai Aset Strategis Organisasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa SDM merupakan faktor kunci dalam proses pengembangan organisasi. Dalam literatur manajemen strategis, SDM dikategorikan sebagai *intangible asset* yang memiliki nilai tinggi karena tidak dapat ditiru oleh pesaing secara langsung (Barney, 1991). Kemampuan SDM dalam berpikir kritis, menyelesaikan masalah, berinovasi, dan beradaptasi menjadikannya penggerak utama perubahan organisasi.

Organisasi yang mampu mengelola SDM dengan baik terbukti memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ini terlihat dari beberapa praktik organisasi sukses, seperti:

- a. Mendorong partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan
- b. Memberikan kesempatan pengembangan karier melalui pelatihan berkelanjutan
- c. Mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang memberdayakan dan inspiratif

Tantangan Perilaku dalam Organisasi

Dalam konteks perilaku organisasi, ditemukan bahwa organisasi kerap menghadapi tantangan- tantangan perilaku yang berdampak signifikan terhadap produktivitas dan dinamika kerja, di antaranya:

- a. Resistensi terhadap Perubahan : Perubahan struktur, teknologi, atau budaya organisasi sering menimbulkan kecemasan dan penolakan dari sebagian karyawan. Hal ini bisa terjadi karena ketidakpastian, kehilangan kendali, atau kurangnya pemahaman akan tujuan perubahan.
- b. Konflik Interpersonal dan Antar Tim : Perbedaan nilai, gaya komunikasi, atau kepentingan antar individu maupun kelompok dapat menyebabkan konflik yang menghambat kolaborasi. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik ini bisa berdampak pada moral kerja dan efektivitas tim.
- c. Rendahnya Motivasi dan Keterlibatan Karyawan, Faktor seperti sistem penghargaan yang tidak adil, kurangnya pengakuan atas kontribusi, dan hubungan yang buruk dengan atasan

dapat menurunkan semangat kerja. Motivasi kerja yang rendah berdampak langsung pada produktivitas individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

- d. Komunikasi Internal yang Tidak Efektif, Banyak organisasi mengalami hambatan komunikasi antara manajemen dan karyawan, yang menyebabkan terjadinya miskomunikasi, spekulasi negatif, dan berkurangnya kepercayaan dalam lingkungan kerja.

Strategi Pengelolaan SDM untuk Mengatasi Tantangan Perilaku

Dari hasil sintesis berbagai referensi, terdapat sejumlah strategi yang dapat diterapkan organisasi untuk memanfaatkan potensi SDM secara optimal sekaligus mengatasi tantangan perilaku:

- a. Pengembangan Kepemimpinan Transformasional : Pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi, visi yang jelas, serta menjadi teladan perubahan. Kepemimpinan seperti ini mendorong loyalitas, motivasi, dan kinerja tinggi dari karyawan.
- b. Pelatihan dan Peningkatan Kompetensi, Program pelatihan yang tepat guna dan relevan dengan kebutuhan kerja membantu meningkatkan kepercayaan diri karyawan dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.
- c. Pembangunan Budaya Organisasi Positif, Menciptakan nilai-nilai bersama, lingkungan kerja yang inklusif, serta penghargaan terhadap keberagaman dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kohesi sosial dalam organisasi.
- d. Sistem Reward dan Recognition yang Adil, Pemberian insentif tidak hanya berdasarkan hasil, tetapi juga proses dan nilai-nilai organisasi, dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan.
- e. Komunikasi Terbuka dan Transparan, Membangun sistem komunikasi dua arah yang jujur, terbuka, dan tepat waktu mendorong keterlibatan dan mencegah terjadinya kesalahpahaman.

Implikasi terhadap Pengembangan Organisasi

Dengan mengelola SDM secara strategis dan responsif terhadap dinamika perilaku, organisasi dapat membangun struktur kerja yang fleksibel, tim yang adaptif, dan budaya kerja yang resilien. Hal ini penting untuk menjawab tantangan global seperti digitalisasi, disrupsi teknologi, dan tekanan kompetitif yang terus meningkat.

Kesimpulan dan Saran Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen strategis yang memiliki peran sentral dalam mendorong pengembangan dan keberlanjutan organisasi. SDM bukan hanya pelaksana kebijakan, tetapi merupakan penggerak utama dalam menciptakan inovasi, membentuk budaya organisasi yang positif, serta menjaga efektivitas kinerja secara menyeluruh.

Namun demikian, dalam pengelolaannya, organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan perilaku, seperti resistensi terhadap perubahan, konflik antar individu, rendahnya motivasi, serta komunikasi internal yang tidak efektif. Tantangan ini tidak dapat diabaikan, karena sangat berpengaruh terhadap produktivitas, suasana kerja, dan loyalitas karyawan.

Strategi pengelolaan SDM yang efektif harus mencakup pendekatan yang komprehensif dan manusiawi, antara lain melalui pengembangan kepemimpinan transformasional, pelatihan berkelanjutan, pembangunan budaya kerja inklusif, sistem penghargaan yang adil, dan komunikasi yang terbuka. Dengan manajemen yang tepat, SDM tidak hanya menjadi aset

organisasi, tetapi juga menjadi kekuatan utama dalam menghadapi dinamika perubahan dan meningkatkan daya saing jangka panjang.

Saran

- a. Bagi Manajemen Organisasi
Disarankan untuk menempatkan pengelolaan SDM sebagai prioritas strategis dengan menyediakan anggaran, waktu, dan perhatian khusus terhadap program-program pengembangan karyawan. Manajemen juga perlu berperan aktif dalam membangun komunikasi yang terbuka dan menciptakan budaya kerja yang suportif.
- b. Bagi Praktisi HR dan Manajer SDM
Perlu mengembangkan sistem evaluasi dan pelatihan yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga aspek perilaku dan emosional, seperti kepemimpinan, kerja tim, dan kemampuan adaptif.
- c. Bagi Karyawan
Diharapkan agar karyawan memiliki kesadaran untuk terus mengembangkan diri, bersikap terbuka terhadap perubahan, serta menjunjung nilai-nilai organisasi dalam setiap aktivitas kerja.
- d. Bagi Peneliti Selanjutnya
Kajian ini masih bersifat konseptual. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan pendekatan empiris melalui studi kasus, survei, atau wawancara guna mengukur efektivitas strategi pengelolaan SDM secara lebih mendalam dan kontekstual di berbagai jenis organisasi.

Daftar Pustaka

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Burhan, F. D., Abubakar, H., & Yunus, K. (2024, June 30). Pengaruh kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kemendagri Regional Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 6(2), 246–252. <https://doi.org/10.35965/jbm.v6i2.4424>
- Djunaid, A. A. A., Mahirun, & Satrio, D. (2024, July 10). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai (ASN Pemerintah Kota Pekalongan). *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(2), 1–16. <https://doi.org/10.31949/entrepreneur.v5i2.9422>
- Makun, I., & FoEh, J. E. H. J. (2024, April 17). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap pengembangan karir: Kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 5(3), 183–192. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.1893>
- Saidah, N., Hadi, R. A., & Suharyat, Y. (2024, February 16). Konsep dasar perilaku organisasi: Definisi, sejarah, dan kontribusinya pada pengembangan sumber daya manusia dalam dunia pendidikan. *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 45–53. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1842>
- Azahra, A. D., Alayfia, F., Oktaviani, H. A. E., Amanda, N. T., Azzahra, R., Kasfia, S. R., & Zahra, T. N. (2024). Penolakan terhadap perubahan dan perilaku dalam organisasi. *Jurnal*

- Visionida*, 9(2). <https://doi.org/10.30997/jvs.v9i2.11048>
- Jawhari, A. J. (2022, May 24). Pengembangan organisasi dalam manajemen sumber daya manusia. *CERMIN: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Berbasis Islam Nusantara*, 2(1).
- Septianingsih, H., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2020, April 21). Pengaruh kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi pada Balai Pelestarian Cagar Budaya DIY). *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 10(1), 41–61. <https://doi.org/10.12928/fokus.v10i1.1462>

Information about the authors:

Tono Wartono: tonowartono@unucirebon.ac.id, Universitas Nadhlatul Ulama Cirebon, Indonesia

Cite this article as: Wartono, Tono. (2025). Sumber Daya Manusia Sebagai Resources Pengembangan Dan Tantangan Perilaku Organisasi. *Jendela Aswaja (JEAS)*, 6(1), 151-156.