

Rekonstruksi Konsep Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia

Ayu Gita Lestari¹, Dessy Sasmita², Ansori³, Muhammad Yusup⁴

Universitas Islam Batang Hari, Jambi, Indonesia¹⁻⁴

Email Korespondensi: ayugita180@gmail.com, dessy.sasmita25@gmail.com,
ansori1183@gmail.com, yusup9253@gmail.com

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026
Article Accepted: 22 Februari 2026, Article published: 01 Maret 2026

ABSTRACT

This study aims to reconstruct the concept of internal and external environmental analysis from the perspective of human resource management (HRM) to enhance its relevance to contemporary organizational dynamics. The study focuses on a conceptual examination of environmental analysis as a foundation for formulating adaptive and sustainable HRM policies. The research employs a qualitative method with a library research approach by reviewing relevant reference books and scientific journal articles related to HRM and organizational environmental analysis. Data analysis techniques include data reduction, concept categorization, and critical interpretation of the literature findings. The results indicate that internal and external environmental analysis plays a strategic role in HRM, particularly in human resource planning, competency development, and policy adjustment in response to changing work environments. The discussion further emphasizes that conventional environmental analysis concepts, which are generally framed, need to be reconstructed to become more specific and applicable within the HRM context. The study concludes that reconstructing the concept of internal and external environmental analysis can strengthen the role of HRM as a strategic partner in organizations facing dynamic challenges. This research is expected to contribute theoretically to the development of HRM studies and serve as a conceptual reference for future research.

Keywords: *environmental analysis, internal environment, external environment, human resource management, library research.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merekonstruksi konsep analisis lingkungan internal dan eksternal dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM) agar lebih relevan dengan dinamika organisasi kontemporer. Fokus kajian diarahkan pada penelaahan konseptual terhadap peran analisis lingkungan sebagai dasar perumusan kebijakan MSDM yang adaptif dan berkelanjutan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan kepustakaan (library research), yaitu dengan menelaah buku-buku rujukan dan artikel jurnal ilmiah yang relevan dengan tema MSDM dan analisis lingkungan organisasi. Teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, kategorisasi konsep, serta interpretasi kritis terhadap temuan literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis lingkungan internal dan eksternal memiliki peran strategis dalam MSDM, terutama dalam perencanaan SDM, pengembangan kompetensi, serta penyesuaian kebijakan terhadap perubahan lingkungan kerja. Pembahasan juga menegaskan bahwa konsep analisis lingkungan yang selama ini bersifat umum perlu direkonstruksi agar lebih spesifik dan aplikatif dalam konteks

MSDM. Penelitian ini menyimpulkan bahwa rekonstruksi konsep analisis lingkungan internal dan eksternal dapat memperkuat posisi MSDM sebagai mitra strategis organisasi dalam menghadapi tantangan perubahan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu MSDM serta menjadi rujukan konseptual bagi penelitian selanjutnya.

Kata kunci: *analisis lingkungan, lingkungan internal, lingkungan eksternal, manajemen sumber daya manusia, kajian kepustakaan.*

PENDAHULUAN

Dinamika lingkungan organisasi yang terus berubah menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi dalam pengelolaan organisasi. Arus globalisasi, kemajuan teknologi, dan perubahan kondisi sosial ekonomi memberikan pengaruh signifikan terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Dalam situasi tersebut, analisis lingkungan internal dan eksternal menjadi dasar penting bagi perumusan kebijakan MSDM yang efektif dan berorientasi masa depan (Siagian, 2019; Wibowo, 2020). Manajemen sumber daya manusia saat ini berkembang dari fungsi administratif menjadi fungsi strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan MSDM sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu memahami kondisi internal serta dinamika eksternal yang memengaruhi tenaga kerja. Oleh karena itu, analisis lingkungan menjadi elemen krusial dalam pengambilan keputusan MSDM (Hasibuan, 2018; Nawawi, 2017).

Lingkungan internal organisasi mencerminkan kondisi aktual sumber daya manusia, termasuk kompetensi, budaya kerja, sistem manajemen, dan struktur organisasi. Faktor-faktor tersebut berperan besar dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan MSDM. Tanpa analisis internal yang memadai, kebijakan MSDM berpotensi tidak selaras dengan kebutuhan dan realitas organisasi (Sutrisno, 2019; Mangkunegara, 2021). Selain faktor internal, organisasi juga dihadapkan pada pengaruh lingkungan eksternal yang meliputi aspek ekonomi, sosial, politik, hukum, dan teknologi. Perubahan regulasi ketenagakerjaan dan tuntutan kompetensi global menjadi tantangan nyata bagi pengelolaan SDM. Oleh sebab itu, analisis lingkungan eksternal menjadi kebutuhan mendasar dalam perencanaan dan pengembangan MSDM (Siagian, 2019; Ruky, 2016).

Selama ini, analisis lingkungan internal dan eksternal lebih sering dibahas dalam konteks manajemen strategik secara umum. Kajian yang secara khusus menempatkan analisis lingkungan dalam perspektif manajemen sumber daya manusia masih terbatas. Padahal, karakter MSDM yang berorientasi pada manusia menuntut pendekatan analisis yang lebih spesifik dan mendalam (Hasibuan, 2018; Nawawi, 2017). Upaya rekonstruksi konsep diperlukan untuk menyesuaikan teori analisis lingkungan dengan perkembangan dan tantangan MSDM kontemporer. Rekonstruksi ini bertujuan memperkaya dan memperbarui pemahaman konseptual agar tetap relevan. Dengan demikian, teori MSDM tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga kontekstual dan aplikatif (Wibowo, 2020; Sutrisno, 2019).

Berbagai permasalahan MSDM, seperti rendahnya produktivitas, tingginya tingkat perpindahan karyawan, dan ketidaksesuaian kompetensi, sering kali bersumber dari lemahnya analisis lingkungan. Kondisi ini menunjukkan bahwa

banyak organisasi belum mengintegrasikan analisis lingkungan secara optimal dalam kebijakan MSDM. Oleh karena itu, penguatan konsep analisis lingkungan menjadi sangat penting (Mangkunegara, 2021; Ruky, 2016). Pendekatan kepustakaan dipandang tepat untuk mengkaji dan merekonstruksi konsep analisis lingkungan dalam MSDM. Melalui kajian literatur, peneliti dapat menelaah teori, konsep, dan temuan penelitian sebelumnya secara sistematis. Pendekatan ini memungkinkan penyusunan kerangka konseptual yang kuat dan berbasis argumentasi ilmiah (Zed, 2018; Sugiyono, 2020).

Penelitian kualitatif berbasis kepustakaan memberikan ruang untuk pendalaman makna dan pemahaman konsep secara komprehensif. Fokus penelitian tidak hanya pada deskripsi konsep, tetapi juga pada interpretasi dan relevansinya dalam MSDM. Dengan pendekatan ini, analisis yang dihasilkan bersifat reflektif dan kritis (Moleong, 2019; Zed, 2018). Dari sisi akademik, kajian ini berkontribusi dalam pengembangan literatur MSDM di Indonesia. Sebagian besar teori MSDM masih mengacu pada perspektif luar tanpa adaptasi yang memadai. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menghadirkan pemahaman konseptual yang lebih kontekstual dan sesuai dengan realitas organisasi di Indonesia (Nawawi, 2017; Wibowo, 2020).

Tantangan era digital turut memperkuat urgensi rekonstruksi konsep analisis lingkungan MSDM. Digitalisasi proses kerja, sistem rekrutmen, dan pengembangan SDM mengubah cara organisasi mengelola tenaga kerja. Perubahan ini menuntut analisis lingkungan yang lebih luas dan adaptif terhadap perkembangan teknologi (Sutrisno, 2019; Mangkunegara, 2021). Perubahan karakteristik tenaga kerja juga menjadi bagian dari lingkungan internal yang perlu dianalisis. Munculnya generasi milenial dan generasi Z membawa nilai dan pola kerja yang berbeda. Kondisi ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan kebijakan MSDM berdasarkan hasil analisis lingkungan internal yang lebih komprehensif (Wibowo, 2020; Siagian, 2019).

Lingkungan eksternal MSDM tidak terlepas dari kebijakan dan regulasi pemerintah. Perubahan peraturan ketenagakerjaan berdampak langsung pada strategi pengelolaan SDM. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan analisis lingkungan eksternal secara berkelanjutan agar kebijakan MSDM tetap selaras dengan ketentuan yang berlaku (Hasibuan, 2018; Ruky, 2016). Analisis lingkungan internal dan eksternal memiliki keterkaitan erat dengan fungsi-fungsi MSDM, seperti perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, dan penilaian kinerja. Analisis lingkungan berperan sebagai landasan dalam menentukan arah kebijakan MSDM. Dengan demikian, rekonstruksi konsep diarahkan untuk memperjelas hubungan tersebut (Nawawi, 2017; Sutrisno, 2019).

Melalui pendekatan kepustakaan, penelitian ini membandingkan berbagai model analisis lingkungan yang dikemukakan para ahli. Perbandingan ini bertujuan mengidentifikasi kelebihan dan keterbatasan masing-masing model dalam konteks MSDM. Hasil analisis tersebut menjadi dasar bagi upaya rekonstruksi konsep yang lebih relevan (Zed, 2018; Moleong, 2019). Rekonstruksi konsep analisis lingkungan diposisikan sebagai upaya memperkuat peran strategis MSDM dalam organisasi. MSDM diharapkan tidak hanya menjalankan fungsi

operasional, tetapi juga menjadi mitra strategis manajemen. Peran ini hanya dapat terwujud melalui analisis lingkungan yang komprehensif dan terintegrasi (Wibowo, 2020; Siagian, 2019).

Minimnya kajian konseptual yang secara khusus membahas analisis lingkungan dalam MSDM menjadi salah satu celah akademik yang perlu diisi. Sebagian penelitian masih berfokus pada aspek teknis MSDM tanpa mengaitkannya dengan dinamika lingkungan. Penelitian ini hadir untuk menjawab kekosongan tersebut (Mangkunegara, 2021; Nawawi, 2017). Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi praktisi MSDM dalam merumuskan kebijakan yang lebih adaptif. Pemahaman terhadap konsep analisis lingkungan yang telah direkonstruksi dapat membantu praktisi dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci pengelolaan SDM. Hal ini berimplikasi pada peningkatan kinerja organisasi (Hasibuan, 2018; Ruky, 2016).

Dari sisi metodologi, pendekatan kualitatif kepustakaan memungkinkan analisis mendalam terhadap berbagai sumber ilmiah. Pendekatan ini menekankan pada kualitas interpretasi dan kedalaman analisis konsep. Dengan demikian, penelitian ini tidak bertujuan melakukan generalisasi, melainkan memperkaya pemahaman teoretis (Sugiyono, 2020; Zed, 2018). Berdasarkan paparan tersebut, rekonstruksi konsep analisis lingkungan internal dan eksternal dalam perspektif manajemen sumber daya manusia menjadi kajian yang relevan dan penting. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan MSDM. Selain itu, kajian ini dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya (Wibowo, 2020; Sutrisno, 2019). Atas dasar pertimbangan tersebut, penelitian ini mengusung judul, "Rekonstruksi Konsep Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia."

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berorientasi pada pemahaman mendalam terhadap makna, konsep, dan konstruksi teoretis analisis lingkungan internal dan eksternal dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), bukan pada pengukuran statistik atau pengujian hipotesis kuantitatif (Moleong, 2019; Sugiyono, 2020). Jenis penelitian kepustakaan digunakan karena objek kajian berupa gagasan, teori, dan pemikiran para ahli yang tertuang dalam literatur ilmiah. Penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti menelaah konsep secara sistematis, kritis, dan reflektif guna menemukan pola pemikiran serta celah konseptual yang relevan untuk direkonstruksi dalam konteks MSDM (Zed, 2018; Nazir, 2017). Sumber data dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh dari buku teks, buku referensi, artikel jurnal ilmiah, prosiding, dan publikasi akademik lain yang berkaitan dengan analisis lingkungan organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Pemilihan sumber data dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan relevansi topik, otoritas penulis, serta tingkat kebaruan sumber agar mendukung kualitas analisis konseptual (Sugiyono, 2020; Nawawi, 2017). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu dengan menelusuri, mengumpulkan, dan

menginventarisasi berbagai sumber pustaka yang relevan. Literatur yang terkumpul kemudian dicatat, diklasifikasikan, dan diseleksi berdasarkan fokus penelitian, yakni konsep lingkungan internal, lingkungan eksternal, serta keterkaitannya dengan fungsi dan kebijakan MSDM (Zed, 2018; Nazir, 2017).

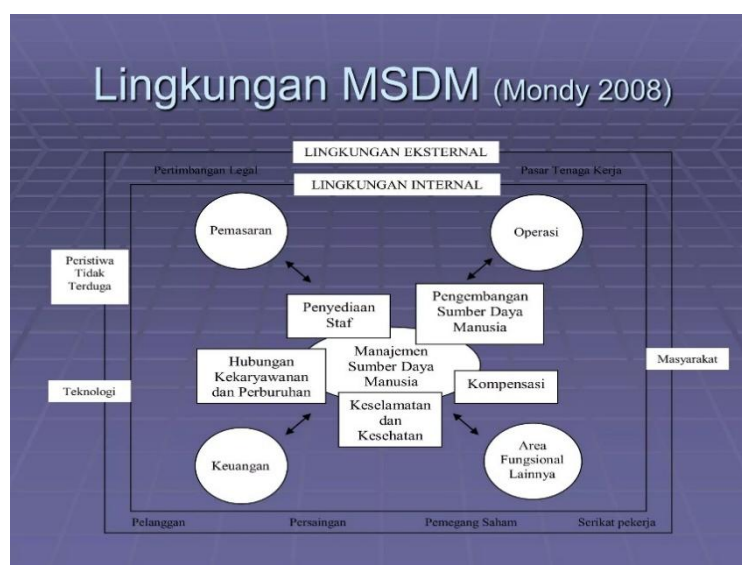
Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu memilah dan menyaring data yang relevan dengan tujuan penelitian. Tahap kedua adalah kategorisasi data dengan mengelompokkan konsep-konsep utama yang berkaitan dengan analisis lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan MSDM. Tahap ketiga adalah interpretasi data, yakni menafsirkan hubungan antar konsep secara kritis untuk membangun kerangka rekonstruksi konseptual (Miles & Huberman, 2014; Moleong, 2019). Tahap akhir analisis data adalah penarikan kesimpulan sebagai sintesis dari seluruh hasil kajian literatur. Kesimpulan disusun berdasarkan pola pemikiran dan temuan konseptual yang konsisten dari berbagai sumber, sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai posisi dan peran analisis lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia (Sugiyono, 2020; Zed, 2018). Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan dan mengonfirmasi konsep yang sama dari berbagai literatur yang berbeda. Triangulasi ini bertujuan untuk meningkatkan validitas dan objektivitas hasil penelitian serta meminimalkan bias penafsiran terhadap satu sumber tertentu (Moleong, 2019; Sugiyono, 2020). Dengan metode penelitian tersebut, diharapkan penelitian ini mampu menghasilkan rekonstruksi konsep analisis lingkungan internal dan eksternal yang lebih sistematis, kontekstual, dan aplikatif dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, serta memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian MSDM di Indonesia (Nawawi, 2017; Wibowo, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis lingkungan internal dan eksternal memiliki posisi strategis dalam pengembangan dan implementasi manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kajian literatur yang telah dianalisis, ditemukan bahwa pemahaman terhadap kondisi internal organisasi dan dinamika lingkungan eksternal menjadi fondasi utama dalam perumusan kebijakan MSDM yang adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Temuan penelitian ini mengungkap bahwa konsep analisis lingkungan internal dalam MSDM mencakup aspek kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, sistem kerja, serta struktur dan kebijakan internal yang memengaruhi kinerja karyawan. Sementara itu, analisis lingkungan eksternal berkaitan dengan faktor ekonomi, sosial, regulasi ketenagakerjaan, dan perkembangan teknologi yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada pengelolaan SDM. Kedua aspek tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam praktik MSDM.

Pembahasan dalam bagian ini difokuskan pada upaya merekonstruksi konsep analisis lingkungan internal dan eksternal agar lebih kontekstual dalam perspektif manajemen sumber daya manusia. Rekonstruksi dilakukan dengan

mengaitkan temuan literatur dengan fungsi-fungsi MSDM, seperti perencanaan SDM, pengembangan kompetensi, dan penyesuaian kebijakan ketenagakerjaan, sehingga konsep analisis lingkungan tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga aplikatif. Dengan demikian, hasil dan pembahasan ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai peran analisis lingkungan dalam memperkuat posisi MSDM sebagai mitra strategis organisasi. Selain itu, pembahasan ini juga menjadi dasar konseptual untuk merumuskan implikasi teoretis dan praktis yang relevan bagi pengembangan kajian dan praktik manajemen sumber daya manusia ke depan. Untuk lebih memudahkan pemahaman silahkan perhatikan gambar berikut:



Gambar 1. Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia (Mondy, 2008)

Gambar tersebut menggambarkan kerangka konseptual lingkungan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dipengaruhi oleh dua konteks utama, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. MSDM ditempatkan sebagai pusat sistem yang menunjukkan peran strategisnya dalam mengintegrasikan kepentingan organisasi dengan dinamika lingkungan di sekitarnya. Penempatan ini menegaskan bahwa MSDM tidak hanya berfungsi secara administratif, tetapi berperan sebagai penghubung antara kebutuhan internal organisasi dan tuntutan eksternal yang terus berkembang (Mondy, 2008; Wibowo, 2020). Lingkungan internal dalam gambar ditunjukkan melalui hubungan MSDM dengan berbagai fungsi organisasi, seperti pemasaran, operasi, keuangan, serta area fungsional lainnya. Selain itu, fungsi-fungsi inti MSDM seperti penyediaan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan ke karyawan dan perburuhan digambarkan saling berinteraksi secara dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas MSDM sangat ditentukan oleh keselarasan dan koordinasi internal antarunit kerja dalam organisasi (Mondy, 2008; Hasibuan, 2018).

Selain itu, lingkungan eksternal direpresentasikan melalui faktor-faktor di luar organisasi, seperti pasar tenaga kerja, masyarakat, teknologi, pelanggan,

persaingan, pemegang saham, serikat pekerja, serta aspek legal dan peristiwa tidak terduga. Faktor-faktor tersebut menggambarkan tekanan dan peluang yang harus direspons oleh MSDM dalam merumuskan kebijakan dan praktik pengelolaan SDM. Dengan demikian, MSDM dituntut untuk bersifat adaptif dan antisipatif terhadap perubahan lingkungan eksternal agar organisasi mampu bertahan dan bersaing (Mondy, 2008; Siagian, 2019). Secara keseluruhan, gambar ini menegaskan bahwa analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan landasan penting dalam pengelolaan MSDM. Interaksi antara kedua lingkungan tersebut membentuk kompleksitas pengambilan keputusan MSDM, baik pada tataran strategis maupun operasional. Pemahaman yang komprehensif terhadap kerangka ini mendukung upaya rekonstruksi peran MSDM sebagai mitra strategis organisasi dalam mencapai tujuan dan keberlanjutan jangka panjang (Wibowo, 2020; Nawawi, 2017). Maka dari itu ada beberapa komponen yang relevan dan harus di bahas pada penelitian ini salah satunya yaitu, sebagai berikut:

Peran Lingkungan Internal dalam Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Lingkungan internal organisasi merupakan faktor fundamental yang menentukan arah dan efektivitas pengelolaan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Lingkungan ini mencakup seluruh kondisi, sumber daya, dan mekanisme internal yang secara langsung memengaruhi perilaku serta kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap lingkungan internal menjadi langkah awal yang penting dalam merumuskan kebijakan MSDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Hasibuan, 2018; Nawawi, 2017). Salah satu unsur utama lingkungan internal adalah struktur organisasi yang mengatur pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab karyawan. Struktur yang jelas dan proporsional akan memudahkan pelaksanaan fungsi MSDM, seperti perencanaan tenaga kerja dan pengembangan karier. Sebaliknya, struktur yang tidak efektif dapat menghambat komunikasi dan koordinasi, sehingga berdampak negatif terhadap kinerja SDM (Siagian, 2019; Wibowo, 2020).

Budaya organisasi juga menjadi bagian penting dari lingkungan internal yang memengaruhi pengelolaan MSDM. Nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam organisasi membentuk sikap dan perilaku karyawan. MSDM berperan dalam menanamkan dan menginternalisasikan budaya organisasi agar selaras dengan visi dan tujuan organisasi (Mangkunegara, 2021; Sutrisno, 2019). Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi merupakan cerminan dari kondisi lingkungan internal. Tingkat pendidikan, kompetensi, dan pengalaman kerja karyawan menjadi faktor penentu dalam penyusunan program pengembangan SDM. Dengan memahami kondisi internal SDM, organisasi dapat merancang pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran (Wibowo, 2020; Hasibuan, 2018).

Sistem manajemen dan kebijakan internal organisasi turut memengaruhi efektivitas MSDM. Kebijakan terkait rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, dan kompensasi harus disesuaikan dengan kondisi internal organisasi. Ketidaksesuaian kebijakan internal dengan realitas organisasi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan kinerja karyawan (Nawawi, 2017; Mangkunegara, 2021).

Hubungan kerja dan iklim organisasi merupakan aspek lingkungan internal yang berpengaruh besar terhadap motivasi dan loyalitas karyawan. Hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan menciptakan suasana kerja yang kondusif. MSDM berperan sebagai mediator dalam menjaga hubungan industrial yang sehat dan berkeadilan (Siagian, 2019; Sutrisno, 2019).

Fasilitas kerja dan kondisi lingkungan fisik juga termasuk dalam lingkungan internal organisasi. Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai mendukung keselamatan, kesehatan, dan kenyamanan kerja karyawan. Oleh karena itu, MSDM perlu memperhatikan aspek ini sebagai bagian dari upaya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan SDM (Mangkunegara, 2021; Hasibuan, 2018). Kepemimpinan dalam organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap pengelolaan MSDM. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif dapat mendorong keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter berpotensi menurunkan motivasi dan komitmen karyawan (Wibowo, 2020; Siagian, 2019).

Koordinasi antarunit kerja merupakan bagian dari lingkungan internal yang menentukan kelancaran implementasi kebijakan MSDM. MSDM harus mampu menjalin kerja sama yang efektif dengan unit lain agar kebijakan yang dirumuskan dapat diterapkan secara optimal. Koordinasi yang baik mencerminkan keselarasan internal organisasi (Nawawi, 2017; Sutrisno, 2019). Dengan demikian, lingkungan internal memiliki peran strategis dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Analisis yang komprehensif terhadap lingkungan internal memungkinkan MSDM merumuskan kebijakan yang realistis, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan organisasi. Pemahaman ini menjadi dasar penting dalam memperkuat posisi MSDM sebagai mitra strategis manajemen (Hasibuan, 2018; Wibowo, 2020).

Selain aspek struktural dan kultural, sistem komunikasi internal juga merupakan bagian penting dari lingkungan internal organisasi. Komunikasi yang efektif memungkinkan informasi kebijakan MSDM tersampaikan secara jelas kepada seluruh karyawan. Ketidakefektifan komunikasi internal dapat menimbulkan kesalahpahaman, resistensi terhadap kebijakan, serta menurunkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen (Siagian, 2019; Wibowo, 2020). Lingkungan internal juga mencakup sistem penilaian kinerja yang diterapkan dalam organisasi. Sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan berperan dalam mendorong motivasi serta peningkatan kinerja karyawan. MSDM perlu memastikan bahwa indikator penilaian kinerja selaras dengan tujuan organisasi dan kondisi internal agar hasil penilaian dapat digunakan secara optimal untuk pengembangan SDM (Mangkunegara, 2021; Hasibuan, 2018).

Aspek kesejahteraan karyawan merupakan bagian dari lingkungan internal yang tidak dapat diabaikan. Program kesejahteraan yang mencakup kompensasi, jaminan sosial, serta dukungan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan. Lingkungan internal yang memperhatikan kesejahteraan akan menciptakan iklim kerja yang positif dan berkelanjutan (Sutrisno, 2019; Nawawi, 2017). Dengan mempertimbangkan berbagai aspek tersebut, dapat dipahami bahwa lingkungan internal memiliki

pengaruh multidimensional terhadap pengelolaan MSDM. Analisis lingkungan internal yang menyeluruh memungkinkan organisasi mengidentifikasi potensi dan permasalahan secara lebih akurat. Oleh karena itu, peran lingkungan internal tidak hanya bersifat pendukung, tetapi menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2018; Wibowo, 2020).

Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia

Lingkungan eksternal merupakan faktor di luar organisasi yang secara signifikan memengaruhi perumusan dan implementasi kebijakan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Lingkungan ini menciptakan peluang sekaligus tantangan yang harus direspons oleh organisasi agar kebijakan MSDM tetap relevan dan adaptif. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika lingkungan eksternal menjadi kebutuhan strategis dalam pengelolaan SDM (Dessler, 2020; Robbins & Coulter, 2018). Salah satu faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh kuat terhadap MSDM adalah pasar tenaga kerja. Ketersediaan tenaga kerja, tingkat kompetensi, serta persaingan antarorganisasi dalam memperoleh SDM berkualitas menentukan strategi rekrutmen dan seleksi. Kondisi pasar tenaga kerja yang kompetitif menuntut organisasi untuk merancang kebijakan MSDM yang menarik dan berdaya saing (Mathis & Jackson, 2019; Becker & Huselid, 2018).

Perkembangan teknologi juga menjadi bagian penting dari lingkungan eksternal yang memengaruhi MSDM. Digitalisasi proses kerja, otomatisasi, serta penggunaan sistem informasi SDM mengubah cara organisasi mengelola karyawan. Kebijakan MSDM harus disesuaikan dengan perkembangan teknologi agar organisasi mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM (Cascio & Boudreau, 2016; Ulrich et al., 2017). Faktor ekonomi makro, seperti pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, dan kondisi pasar global, turut memengaruhi kebijakan MSDM. Ketidakstabilan ekonomi dapat berdampak pada kebijakan pengupahan, perekrutan, hingga pengurangan tenaga kerja. Oleh sebab itu, organisasi perlu mempertimbangkan kondisi ekonomi eksternal dalam merumuskan kebijakan MSDM yang berkelanjutan (Noe et al., 2020; Robbins & Judge, 2017).

Lingkungan sosial dan demografis juga memberikan pengaruh terhadap kebijakan MSDM. Perubahan komposisi usia tenaga kerja, tingkat pendidikan, serta nilai-nilai sosial memengaruhi pola kerja dan harapan karyawan. MSDM perlu menyesuaikan kebijakan pengelolaan SDM dengan karakteristik sosial dan demografis tenaga kerja agar tercipta hubungan kerja yang harmonis (Armstrong, 2018; Robbins & Coulter, 2018). Aspek regulasi dan kebijakan pemerintah merupakan faktor eksternal yang tidak dapat diabaikan dalam MSDM. Peraturan ketenagakerjaan, standar upah, dan kebijakan perlindungan tenaga kerja menjadi landasan hukum dalam penyusunan kebijakan MSDM. Ketidakpatuhan terhadap regulasi eksternal dapat menimbulkan risiko hukum dan konflik industrial bagi organisasi (Cascio, 2018; Dessler, 2020).

Persaingan antarorganisasi juga menjadi bagian dari lingkungan eksternal yang memengaruhi strategi MSDM. Organisasi dituntut untuk memiliki

keunggulan kompetitif melalui kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, kebijakan pengembangan kompetensi dan retensi karyawan menjadi semakin penting dalam menghadapi persaingan yang ketat (Ulrich et al., 2017; Becker & Huselid, 2018). Perkembangan globalisasi turut memperluas cakupan lingkungan eksternal MSDM. Mobilitas tenaga kerja lintas negara dan standar kompetensi global menuntut organisasi untuk menyesuaikan kebijakan MSDM dengan tuntutan internasional. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM tidak hanya berorientasi lokal, tetapi juga harus memiliki perspektif global (Dowling et al., 2017; Noe et al., 2020).

Lingkungan eksternal juga mencakup peran serikat pekerja dan kelompok kepentingan lainnya. Keberadaan serikat pekerja memengaruhi kebijakan MSDM, khususnya dalam aspek hubungan industrial dan perundingan kerja bersama. Oleh karena itu, MSDM perlu membangun komunikasi yang konstruktif dengan berbagai pemangku kepentingan eksternal (Gennard & Judge, 2016; Armstrong, 2018). Perubahan nilai dan ekspektasi masyarakat terhadap dunia kerja turut memengaruhi kebijakan MSDM. Isu keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, keberagaman, serta inklusivitas menjadi perhatian dalam pengelolaan SDM. Organisasi dituntut untuk merespons tuntutan sosial tersebut melalui kebijakan MSDM yang lebih humanis dan berkeadilan (Robbins & Judge, 2017; Ulrich et al., 2017).

Lingkungan eksternal yang dinamis menuntut MSDM untuk bersifat proaktif, bukan reaktif. MSDM perlu melakukan pemantauan berkelanjutan terhadap perubahan lingkungan eksternal agar dapat mengantisipasi dampaknya terhadap organisasi. Dengan demikian, kebijakan MSDM dapat dirancang secara strategis dan berorientasi jangka panjang (Dessler, 2020; Armstrong, 2018). Integrasi analisis lingkungan eksternal dalam kebijakan MSDM membantu organisasi dalam mengurangi ketidakpastian dan risiko. Analisis ini memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan kebijakan SDM dengan kondisi eksternal yang berkembang. Oleh karena itu, peran MSDM menjadi semakin strategis dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan organisasi (Becker & Huselid, 2018; Cascio & Boudreau, 2016).

Dalam konteks akademik, kajian mengenai pengaruh lingkungan eksternal terhadap MSDM memperkaya pemahaman tentang hubungan antara organisasi dan lingkungannya. Kajian ini menunjukkan bahwa MSDM tidak dapat dilepaskan dari dinamika eksternal yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan kontekstual dalam pengelolaan SDM (Noe et al., 2020; Dowling et al., 2017). Dengan demikian, lingkungan eksternal memiliki peran yang signifikan dalam membentuk kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Analisis lingkungan eksternal yang komprehensif memungkinkan MSDM merumuskan kebijakan yang adaptif, kompetitif, dan sesuai dengan tuntutan perubahan. Pemahaman ini menjadi dasar penting dalam memperkuat kontribusi MSDM terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Ulrich et al., 2017; Armstrong, 2018).

Integrasi Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia

Integrasi analisis lingkungan internal dan eksternal dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pendekatan yang menekankan keselarasan antara kondisi internal organisasi dan tuntutan lingkungan di luar organisasi. Integrasi ini penting agar kebijakan MSDM tidak hanya responsif terhadap perubahan eksternal, tetapi juga sesuai dengan kapasitas dan karakteristik internal organisasi (Wright & McMahan, 2011; Boxall & Purcell, 2016). Dalam perspektif MSDM, lingkungan internal menyediakan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi modal utama organisasi. Sementara itu, lingkungan eksternal menghadirkan peluang dan tekanan yang harus diantisipasi. Integrasi kedua lingkungan ini memungkinkan MSDM mengoptimalkan potensi internal untuk merespons tantangan eksternal secara strategis (Barney, 2014; Grant, 2019).

Pendekatan integratif menempatkan MSDM sebagai fungsi yang berperan dalam menyelaraskan strategi organisasi dengan strategi pengelolaan SDM. Kebijakan MSDM tidak lagi dirumuskan secara parsial, melainkan berdasarkan hasil analisis menyeluruh terhadap kekuatan internal dan dinamika eksternal. Dengan demikian, MSDM berkontribusi langsung terhadap keunggulan kompetitif organisasi (Schuler & Jackson, 2014; Becker & Huselid, 2019). Integrasi analisis lingkungan juga berkaitan erat dengan konsep *fit* dalam MSDM, yaitu kesesuaian antara strategi organisasi, kebijakan SDM, dan konteks lingkungan. *Internal fit* menekankan konsistensi antarpraktik MSDM, sedangkan *external fit* menekankan keselarasan dengan lingkungan eksternal. Kedua bentuk kesesuaian ini menjadi dasar pengelolaan SDM yang efektif (Baird & Meshoulam, 2018; Lengnick-Hall et al., 2009).

Dalam konteks perencanaan SDM, integrasi lingkungan internal dan eksternal membantu organisasi memprediksi kebutuhan tenaga kerja secara lebih akurat. Analisis internal memberikan gambaran tentang ketersediaan dan kompetensi SDM, sementara analisis eksternal memberikan informasi mengenai tren pasar tenaga kerja. Integrasi keduanya memungkinkan perencanaan SDM yang realistis dan berorientasi masa depan (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2020; Snell & Bohlander, 2020). Pengembangan kompetensi karyawan juga memerlukan pendekatan integratif. Kebutuhan pengembangan tidak hanya ditentukan oleh kelemahan internal, tetapi juga oleh tuntutan kompetensi eksternal yang berkembang. Oleh karena itu, program pelatihan dan pengembangan harus dirancang berdasarkan hasil integrasi analisis lingkungan internal dan eksternal (Garavan, Carbery, & Rock, 2017; Salas et al., 2018).

Integrasi lingkungan internal dan eksternal juga berpengaruh terhadap kebijakan penilaian kinerja. Indikator kinerja tidak hanya mencerminkan target internal organisasi, tetapi juga standar eksternal yang relevan dengan industri dan persaingan. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja menjadi lebih objektif dan strategis (Aguinis, 2019; DeNisi & Murphy, 2017). Dalam pengelolaan hubungan kerja, integrasi analisis lingkungan membantu MSDM menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan tuntutan eksternal. Kondisi internal seperti iklim kerja dan budaya organisasi perlu diselaraskan dengan regulasi ketenagakerjaan dan ekspektasi sosial. Pendekatan ini mendukung terciptanya hubungan industrial yang stabil dan berkelanjutan (Kaufman, 2015; Budd, 2018).

Pendekatan integratif juga memperkuat peran MSDM dalam manajemen perubahan organisasi. Perubahan internal sering kali dipicu oleh tekanan eksternal, seperti perubahan teknologi atau persaingan. Dengan analisis lingkungan yang terintegrasi, MSDM dapat merancang strategi perubahan yang mempertimbangkan kesiapan internal sekaligus tuntutan eksternal (Burnes, 2020; Armenakis & Harris, 2009). Dari perspektif strategis, integrasi lingkungan internal dan eksternal menegaskan peran MSDM sebagai mitra strategis manajemen. MSDM tidak hanya menjalankan fungsi operasional, tetapi juga berperan dalam pengambilan keputusan strategis berbasis analisis lingkungan. Peran ini memperkuat posisi MSDM dalam struktur organisasi (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2016; Kaufman, 2015).

Kajian integratif ini juga relevan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan organisasi. Lingkungan eksternal yang dinamis menuntut fleksibilitas internal, sementara stabilitas internal memerlukan adaptasi eksternal. Integrasi analisis lingkungan membantu organisasi mengelola ketidakpastian tersebut secara sistematis melalui kebijakan MSDM yang adaptif (Porter, 2008; Teece, 2018). Dalam konteks akademik, integrasi analisis lingkungan internal dan eksternal memperkaya kajian MSDM dengan pendekatan yang holistik. Pendekatan ini menempatkan MSDM dalam relasi yang dinamis dengan lingkungan organisasi, bukan sebagai fungsi yang terisolasi. Dengan demikian, kajian MSDM menjadi lebih kontekstual dan relevan (Delery & Roumpi, 2017; Paauwe & Farndale, 2017).

Integrasi ini juga membuka ruang bagi rekonstruksi konsep analisis lingkungan dalam MSDM. Rekonstruksi dilakukan dengan menyesuaikan teori klasik dengan perkembangan lingkungan organisasi modern. Hasilnya adalah kerangka konseptual MSDM yang lebih adaptif dan aplikatif dalam berbagai konteks organisasi (Guest, 2017; Boxall, Guthrie, & Paauwe, 2016). Dengan demikian, integrasi analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan pendekatan kunci dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Pendekatan ini memungkinkan MSDM merumuskan kebijakan yang selaras, adaptif, dan strategis. Integrasi tersebut memperkuat kontribusi MSDM terhadap pencapaian tujuan organisasi dan keberlanjutan jangka panjang (Grant, 2019; Barney, 2014).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan internal dan eksternal memiliki posisi strategis dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Unsur-unsur lingkungan internal, seperti struktur organisasi, budaya kerja, sistem komunikasi, dan kebijakan MSDM, berpengaruh secara langsung terhadap keberhasilan pengelolaan SDM. Di sisi lain, lingkungan eksternal menghadirkan berbagai perubahan dan tuntutan yang mengharuskan organisasi untuk menyesuaikan kebijakan MSDM secara berkelanjutan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pendekatan analisis lingkungan yang dilakukan secara terpisah antara aspek internal dan eksternal kurang mampu menjawab kompleksitas organisasi modern. Oleh karena itu, diperlukan rekonstruksi konsep analisis lingkungan yang menekankan

keterpaduan antara potensi internal organisasi dan dinamika lingkungan eksternal. Pendekatan integratif ini memperkuat peran MSDM tidak hanya sebagai fungsi administratif, tetapi juga sebagai elemen strategis dalam mendukung daya saing organisasi. Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, rekonstruksi konsep analisis lingkungan mendorong MSDM untuk berperan aktif dalam penyelarasan strategi organisasi dengan pengelolaan SDM. Analisis lingkungan yang terintegrasi memungkinkan perumusan kebijakan perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta pengelolaan hubungan kerja dilakukan secara kontekstual dan berbasis kebutuhan nyata organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa rekonstruksi konsep analisis lingkungan internal dan eksternal memiliki nilai teoretis dan praktis dalam pengembangan MSDM. Pendekatan ini dapat dijadikan landasan konseptual bagi pengembangan kebijakan MSDM yang adaptif, strategis, dan selaras dengan tantangan lingkungan organisasi masa kini, sekaligus menjadi referensi bagi kajian dan praktik MSDM di masa mendatang.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan penghargaan dan rasa terima kasih kepada *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum* atas kesempatan dan kepercayaan yang diberikan untuk memublikasikan artikel ini. Apresiasi juga disampaikan kepada dosen pengampu serta seluruh civitas akademika Pascasarjana Universitas Islam Batang Hari Jambi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, atas arahan, dukungan akademik, dan suasana ilmiah yang mendukung selama proses penelitian dan penulisan karya ini. Di samping itu, penulis juga memberikan apresiasi kepada diri sendiri atas ketekunan, konsistensi, dan komitmen yang telah dijaga hingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR RUJUKAN

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago, IL: Chicago Business Press.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Baird, L., & Meshoulam, I. (2018). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306802>
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2019). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 45(6), 2331–2353. <https://doi.org/10.1177/0149206319889795>
- Boxall, P., Guthrie, J. P., & Paauwe, J. (2016). Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 103–111. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12104>

-
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Budd, J. W. (2018). *Labor relations: Striking a balance* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Burnes, B. (2020). *Managing change* (8th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2017). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 41(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0064>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Chichester: Wiley.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kaufman, B. E. (2015). The evolving concept of strategic HRM. *Human Resource Management Review*, 25(2), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.10.006>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Nawawi, H. (2017). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Paaue, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2018). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003>
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
-

- Snell, S., & Bohlander, G. (2020). *Managing human resources* (18th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2016). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja* (6th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>