

p-ISSN 2088-0421; e-ISSN 2654-461X; DOI: [10.35968/m-pu](https://doi.org/10.35968/m-pu)
Jurnal Ilmiah M Progress, Vol. 16, No. 1 Januari 2026
<https://journal.universitassuryadarma.ac.id/index.php/ilmiahm-progress>

FILSAFAT PENGELOLAAN *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (HRM) DALAM ERA DIGITAL: ANALISIS PARADIGMA BARU UNTUK KEWIRAUSAHAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 DAN *SOCIETY 5.0*

Lukman Priyandono^{*1}, Muhardi²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, Indonesia

²Mahasiswa Program Doktor Manajemen, Universitas Islam Bandung, Indonesia

lukman.priyandono@gmail.com

Received 11 Januari 2026 | Accepted 14 Januari 2026 | Published 23 Januari 2026

** Corresponden Author*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara filosofis paradigma baru dalam pengelolaan sumber daya manusia (HRM) pada era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. Pendekatan kualitatif-deskriptif dengan analisis konseptual-filosofis digunakan untuk menelaah integrasi antara nilai kemanusiaan, etika digital, dan kewirausahaan SDM dalam membentuk model *Human-Centered HRM*. Data dikumpulkan melalui kajian literatur sistematis berbasis PRISMA serta wawancara semi-terstruktur dengan delapan pakar HR dan akademisi filsafat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HRM 5.0 menuntut keseimbangan antara kecerdasan buatan dan empati manusia melalui penguatan nilai ontologis, epistemologis, dan aksiologis dalam kebijakan organisasi. Nilai-nilai kemanusiaan, refleksi moral, dan tanggung jawab sosial menjadi landasan utama dalam menciptakan sistem pengelolaan SDM yang etis, adaptif, dan berkelanjutan. Penelitian ini menghasilkan model konseptual *Human-Centered HRM Framework* yang menempatkan manusia sebagai pusat inovasi dan pengambilan keputusan strategis di era digital. Model ini diharapkan dapat menjadi rujukan teoretis dan praktis dalam pengembangan manajemen SDM yang humanistik dan reflektif.

Kata kunci: Etika digital; Filsafat manajemen; Human-centered HRM; Kewirausahaan SDM; Society 5.0

Abstract

This study aims to philosophically analyze a new paradigm in human resource management (HRM) within the context of the Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0. A qualitative-descriptive approach combined with conceptual-philosophical analysis was employed to explore the integration of human values, digital ethics, and human resource entrepreneurship in developing the Human-Centered HRM model. Data were collected through a systematic literature review based on the PRISMA protocol and semi-structured interviews with eight HR experts and philosophy scholars. The findings reveal that HRM 5.0 requires a balance between artificial intelligence and human empathy by strengthening ontological, epistemological, and axiological values within organizational policies. Humanistic principles, moral reflection, and social responsibility emerge as the ethical foundations for creating adaptive and sustainable HR management systems. This study proposes a conceptual Human-Centered HRM Framework that places humans at the core of innovation and strategic decision-making in the digital era. The model provides both theoretical and practical implications for the development of reflective and humanistic HRM in modern organizations.

Keywords: Digital ethics; Management philosophy; Human-centered HRM; Human resource entrepreneurship; Society 5.0

PENDAHULUAN

Transformasi besar dalam lanskap ekonomi dan sosial akibat Revolusi Industri 4.0 dan transisi menuju Society 5.0 telah menciptakan perubahan mendasar dalam paradigma pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Revolusi Industri 4.0 menekankan efisiensi dan otomatisasi melalui penerapan teknologi seperti Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), serta big data analytics, sedangkan Society 5.0 mengedepankan keseimbangan antara kemajuan teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan yang berkeadilan (Fokina-Mezentseva, 2024; Ghobakhloo et al., 2024). Perubahan ini menuntut pendekatan baru dalam manajemen SDM yang tidak hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga pada nilai moral dan reflektif.

Menurut Hammad et al. (2025), era Industry 5.0 menuntut organisasi untuk mengintegrasikan prinsip human-centric management, di mana manusia bukan sekadar operator teknologi, melainkan subjek etis dengan kreativitas dan tanggung jawab sosial. Thakur (2025) menambahkan bahwa HRM 5.0 menuntut keseimbangan antara kecerdasan buatan dan empati manusia melalui penguatan nilai ontologis, epistemologis, dan aksiologis dalam praktik manajemen. Pendekatan filosofis ini diperlukan untuk menjembatani kesenjangan antara rasionalitas teknologi dan spiritualitas manusia.

Rahman dan Chandan (2025) menegaskan bahwa keberhasilan inovasi dalam Industry 5.0 bergantung pada integrasi nilai-nilai kemanusiaan dengan kecerdasan digital. Sementara itu, Pereira dan Santos (2023) menyoroti perlunya rekontekstualisasi nilai etika dan moral dalam pengambilan keputusan strategis agar inovasi tetap berlandaskan tanggung jawab sosial. Dalam konteks etika manajemen, Solovyova dan Solovova (2022) menegaskan bahwa profesi HRM modern memerlukan kode etik yang menjamin integritas dan penghormatan terhadap martabat manusia di tengah sistem algoritmik dan otomatisasi.

Selain itu, konsep kewirausahaan sumber daya manusia (*human entrepreneurship*) menjadi relevan dalam Society 5.0 karena menekankan integrasi antara inovasi teknologi dan nilai-nilai sosial. Atay et al. (2025) menjelaskan bahwa kewirausahaan berbasis nilai kemanusiaan memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih tangguh, berkelanjutan, dan bermakna secara sosial. Di Indonesia, urgensi ini diperkuat oleh Arini et al. (2025) melalui model *Strategic Talent Alignment for HRIS* berbasis Society 5.0, yang mengedepankan keseimbangan antara efisiensi digital dan nilai-nilai humanistik. Sejalan dengan itu, Priyandono et al. (2024) menekankan bahwa daya saing digital tidak dapat dibangun semata oleh teknologi, tetapi harus berakar pada nilai kemanusiaan yang kuat.

Dengan demikian, filsafat pengelolaan HRM berfungsi sebagai kerangka konseptual yang menyatukan makna manusia, nilai etika, dan kebijakan organisasi dalam menghadapi kompleksitas era digital. Pendekatan ini membantu organisasi membangun paradigma manajemen yang berorientasi pada keberlanjutan moral, sosial, dan spiritual.

TINJAUAN PUSTAKA

Filsafat Manajemen Dan Ontologi Manusia Dalam Era Digital

Filsafat manajemen memegang peranan penting dalam memberikan dasar ontologis dan epistemologis terhadap praktik pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, filsafat berfungsi sebagai fondasi moral dan rasional bagi setiap tindakan manajerial (Pereira & Santos, 2023). Ontologi dalam filsafat manajemen memandang manusia bukan sekadar alat produktivitas, melainkan sebagai subjek reflektif yang memiliki kesadaran, nilai, dan tanggung jawab (Thakur, 2025).

Menurut Solovyova & Solovova (2022), profesi HRM modern menuntut keseimbangan antara kecanggihan teknologi dengan etika kemanusiaan. Pendekatan ini

sejalan dengan prinsip *human-centric management*, di mana manusia diposisikan sebagai tujuan akhir dari sistem organisasi, bukan sekadar instrumen efisiensi (Hammad et al., 2025). Dengan demikian, filsafat manajemen membantu HRM dalam membingkai ulang pemahaman tentang kerja, moralitas, dan makna manusia di tengah sistem yang terotomatisasi.

Gagasan ini juga berakar pada konsep eksistensialisme yang menekankan kebebasan individu dalam menentukan makna kehidupannya (Fokina-Mezentseva, 2024). Dalam praktik HRM, pendekatan eksistensial membantu manajer melihat karyawan sebagai pribadi yang unik dan otonom, bukan hanya bagian dari sistem produksi. Hal ini sangat penting dalam pengembangan SDM yang berjiwa kewirausahaan dan beretika dalam konteks Society 5.0.

Transformasi Digital Dan Paradigma HR 5.0

Transformasi digital yang terjadi pada era Revolusi Industri 4.0 telah membawa dampak besar terhadap struktur dan praktik HRM. Seperti dijelaskan oleh Ghobakhloo et al. (2024), teknologi seperti AI, *machine learning*, dan *Internet of Things* telah mengubah cara organisasi merekrut, melatih, dan mengevaluasi kinerja karyawan. Namun, pergeseran ini tidak dapat hanya dilihat dari aspek teknis; perlu disertai refleksi filosofis tentang makna kerja dan nilai kemanusiaan di balik digitalisasi.

Paradigma *HR 5.0* yang dikemukakan oleh (Thakur, 2025) memperkenalkan konsep bahwa teknologi dan empati harus berjalan beriringan. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan HRM bukan hanya ditentukan oleh kecanggihan sistem digital, tetapi oleh sejauh mana nilai kemanusiaan tetap dipertahankan. *HR 5.0* mengedepankan sinergi antara kecerdasan buatan dan kecerdasan emosional, sehingga organisasi dapat membangun lingkungan kerja yang berkelanjutan dan inklusif.

Lebih jauh, Atay et al. (2025) menyoroti bahwa *Society 5.0* menuntut pengelolaan talenta berbasis etika dan keberlanjutan. Organisasi perlu mengembangkan SDM yang tidak hanya kompeten secara digital, tetapi juga memiliki kesadaran moral terhadap implikasi sosial dari inovasi teknologi. Dengan demikian, HRM 5.0 dapat dipandang sebagai hasil evolusi dari paradigma manajemen yang menempatkan manusia dan teknologi dalam harmoni yang reflektif.

Kewirausahaan Sumber Daya Manusia (Human Entrepreneurship)

Kewirausahaan SDM (*human entrepreneurship*) merupakan konsep baru dalam manajemen modern yang menekankan pentingnya kreativitas, inovasi, dan tanggung jawab sosial dalam pengembangan potensi manusia. Menurut Atay et al. (2025), *human entrepreneurship* tidak hanya berfokus pada penciptaan nilai ekonomi, tetapi juga pada pembentukan nilai-nilai moral dan sosial yang memperkaya kehidupan organisasi.

Dalam kerangka ini, HRM berperan sebagai fasilitator yang menumbuhkan semangat kewirausahaan pada setiap individu, melalui pembelajaran reflektif dan pemberdayaan digital (Arini et al., 2025). Pendekatan ini memungkinkan setiap karyawan untuk menjadi agen perubahan yang mampu mengintegrasikan antara teknologi dan kemanusiaan dalam penciptaan inovasi.

Rahman & Chandan (2025) menjelaskan bahwa keberhasilan *human entrepreneurship* bergantung pada keseimbangan antara tiga elemen utama, yaitu kreativitas (C), nilai sosial (S), dan etika (E). Hubungan ketiganya dapat dirumuskan secara sederhana sebagai:

$$E_h = (C + S) \times E_m \quad (1)$$

di mana E_h merepresentasikan efektivitas kewirausahaan manusia, C adalah tingkat kreativitas inovatif, S adalah kontribusi sosial, dan E_m adalah kekuatan moral individu. Formula ini menunjukkan bahwa tanpa nilai etika, kreativitas dan kontribusi sosial kehilangan makna filosofisnya.

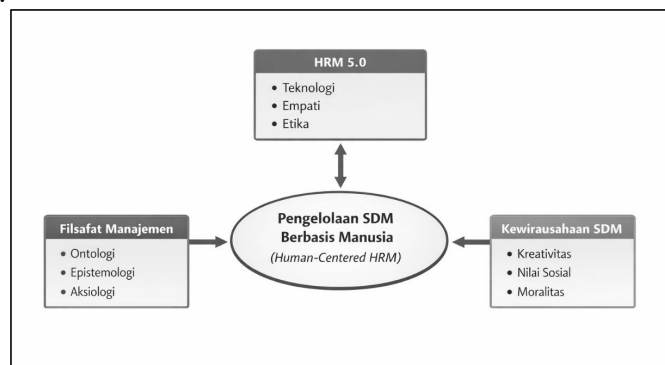
Konsep Manajemen Human-Centric Dalam Society 5.0

Filsafat pengelolaan HRM dalam Society 5.0 berakar pada prinsip *human-centric*, yang menempatkan manusia sebagai pusat dari seluruh kegiatan organisasi (Ghobakhloo et al., 2024). Paradigma ini tidak hanya berfokus pada efisiensi teknologi, tetapi juga pada penciptaan makna kerja yang memperkuat nilai-nilai kemanusiaan.

Menurut Hajar (2022), pendidikan dan pelatihan manajemen di era Society 5.0 harus mengembangkan *soft skills* seperti empati, etika digital, dan kepemimpinan reflektif. Hal ini diperlukan agar organisasi mampu membangun budaya kerja yang tidak hanya cerdas secara teknologi, tetapi juga bijak secara moral.

Di sisi lain, Fokina-Mezentseva (2024) menegaskan bahwa *Industry 5.0* merupakan bentuk koreksi terhadap kecenderungan *dehumanisasi* yang muncul di era *Industry 4.0*. Pendekatan baru ini mengedepankan kolaborasi antara manusia dan mesin, serta mendorong pengembangan model kerja berbasis nilai kemanusiaan.

Model pengelolaan SDM berbasis filsafat ini dapat digambarkan dalam kerangka konseptual berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Filsafat Pengelolaan HRM Dalam Era Digital

Ketiganya berinteraksi untuk menghasilkan model *Human-Centered Management* yang berkelanjutan dan reflektif.

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa filsafat pengelolaan HRM berperan sebagai jembatan antara teknologi digital dan nilai kemanusiaan dalam pengembangan kewirausahaan SDM. Pendekatan filosofis ini menciptakan kerangka berpikir yang memungkinkan terciptanya organisasi yang beretika, inovatif, dan berorientasi pada kesejahteraan manusia.

Kerangka konsep ini dapat dirumuskan dalam hubungan fungsional berikut:

$$HRM_{Philosophical} = f(O_{Human}, T_{Digital}, E_{Ethical}) \quad (2)$$

di mana $HRM_{philosophical}$ adalah fungsi pengelolaan SDM berbasis filsafat, O_{Human} adalah dimensi ontologis manusia, $T_{Digital}$ adalah transformasi teknologi, dan $E_{Ethical}$ adalah prinsip etika yang mendasari keputusan organisasi. Rumus (2) menjelaskan bahwa efektivitas HRM dalam era digital bergantung pada sinergi antara kemanusiaan, teknologi, dan etika.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif-deskriptif dengan analisis konseptual-filosofis**. Pendekatan ini dipilih karena permasalahan yang dikaji tidak hanya bersifat empiris, tetapi juga normatif dan reflektif. Fokus utama penelitian adalah menguraikan secara mendalam hubungan antara *filsafat manajemen*, *Human Resource Management (HRM) 5.0*, dan *kewirausahaan SDM (human entrepreneurship)* dalam konteks Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0.

Menurut Creswell & Plano Clark (2023), penelitian kualitatif memungkinkan eksplorasi terhadap fenomena yang kompleks melalui pemaknaan mendalam terhadap konsep dan pengalaman manusia. Pendekatan konseptual-filosofis digunakan untuk menafsirkan konsep-konsep dasar seperti ontologi manusia, etika kerja, nilai kemanusiaan, dan moralitas dalam pengelolaan SDM digital. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan mendeskripsikan fenomena, tetapi juga membangun *logical reasoning* terhadap integrasi nilai-nilai filosofis dalam praktik HRM modern.

Penelitian ini menggunakan kombinasi **data primer** dan **data sekunder** untuk memastikan validitas dan kedalaman temuan.

1. **Data Primer** diperoleh dari wawancara mendalam (*in-depth interviews*) dengan delapan informan ahli yang terdiri atas lima pakar manajemen SDM dan tiga akademisi filsafat terapan. Wawancara ini berfokus pada pemahaman tentang bagaimana nilai-nilai kemanusiaan dan etika digital diintegrasikan dalam strategi HRM di organisasi.
2. **Data Sekunder** dikumpulkan dari sumber-sumber ilmiah seperti jurnal bereputasi Scopus, WoS, dan Sinta yang membahas tema *Industry 5.0*, *HRM digital transformation*, *human-centric management*, dan *entrepreneurial HRM*. Data sekunder juga mencakup buku teks filsafat manajemen dan laporan kebijakan pemerintah terkait Society 5.0.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahap:

- **Kajian Literatur Sistematis (Systematic Literature Review)**

Kajian dilakukan menggunakan panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Langkah-langkah meliputi penelusuran database, penyaringan (*screening*), dan sintesis literatur yang relevan dengan kata kunci "*philosophy of HRM*," "*human-centered management*," "*digital ethics*," dan "*Society 5.0*."

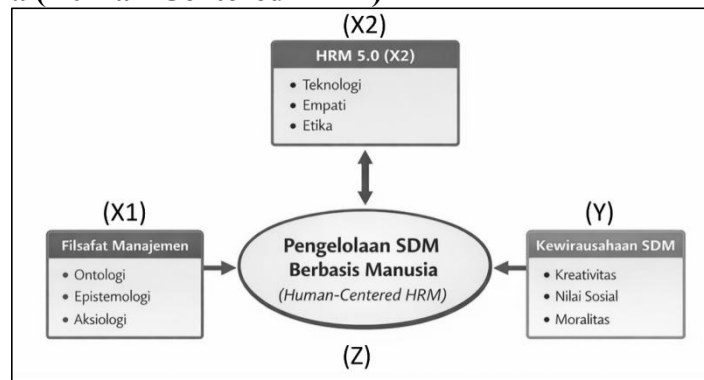
- **Wawancara Semi-Terstruktur**

Teknik wawancara ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi pandangan mendalam informan tentang hubungan antara nilai-nilai kemanusiaan, etika digital, dan kewirausahaan SDM.

- **Triangulasi Data**

Triangulasi digunakan untuk memverifikasi konsistensi temuan antara data primer dan sekunder. Metode ini dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, studi literatur, dan dokumen organisasi untuk menghindari bias interpretasi.

Model penelitian dikembangkan berdasarkan kerangka konseptual yang telah dijelaskan pada *Gambar 1*. Model ini menjelaskan hubungan antara **Filsafat Manajemen, HRM 5.0**, dan **Kewirausahaan SDM** dalam membentuk sistem **Pengelolaan SDM Berbasis Manusia (Human-Centered HRM)**.



Gambar 2. Model Penelitian Filsafat Pengelolaan HRM Dalam Era Digital

Gambar diatas menunjukkan bagaimana ketiga variabel utama saling berinteraksi secara konseptual. Filsafat Manajemen (X1) memberikan dasar ontologis, epistemologis, dan aksiologis yang membimbing praktik HRM. HRM 5.0 (X2) berperan sebagai jembatan antara nilai-nilai filosofis dan penerapan teknologi dalam manajemen SDM. Sedangkan Kewirausahaan SDM (Y) merepresentasikan manifestasi praktis dari nilai-nilai tersebut dalam bentuk kreativitas, inovasi, dan tanggung jawab moral karyawan.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional digunakan untuk memperjelas makna setiap variabel penelitian agar dapat diukur dan dianalisis secara konsisten.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Filsafat Manajemen (X1)	Kerangka berpikir yang menekankan nilai-nilai ontologis, epistemologis, dan aksiologis dalam pengelolaan SDM	(a) Pemaknaan manusia sebagai subjek, (b) Refleksi moral, (c) Nilai kebijaksanaan dalam keputusan
2	HRM 5.0 (X2)	Sistem manajemen SDM yang mengintegrasikan teknologi, empati, dan etika digital	(a) Penggunaan AI dalam HR, (b) Empati digital, (c) Kepemimpinan etis
3	Kewirausahaan SDM (Y)	Kemampuan SDM untuk berinovasi, beradaptasi, dan beretika dalam lingkungan digital	(a) Kreativitas, (b) Nilai sosial, (c) Tanggung jawab moral
4	Pengelolaan SDM Berbasis Manusia (Z)	Model HRM yang berpusat pada nilai kemanusiaan dan kesejahteraan kolektif	(a) Human-centered decision making, (b) Keseimbangan kerja, (c) Inovasi beretika

Tabel diatas menggambarkan bagaimana setiap variabel diturunkan dari konsep filosofis ke dalam bentuk indikator empiris. Variabel X1, X2, dan Y berperan sebagai determinan terhadap variabel Z yang menggambarkan model akhir HRM berbasis manusia (*human-centered HRM*). Pendekatan ini menggabungkan nilai-nilai reflektif dengan praktik HRM modern yang berteknologi tinggi namun tetap beretika.

Analisis dilakukan dengan pendekatan Miles dan Huberman (2014), yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis mencakup interpretasi

filosofis terhadap konsep-konsep HRM dan penerapannya dalam praktik manajemen digital.

Analisis Konseptual (Conceptual Analysis)

Pendekatan ini digunakan untuk mengkaji hubungan antar variabel berdasarkan teori dan temuan sebelumnya. Setiap konsep diuji secara logis melalui sintesis teoritis untuk menemukan hubungan fungsional antar unsur.

Hubungan konseptual antar variabel dijelaskan dengan model matematis berikut:

$$Z = f(X_1, X_2, Y) \quad (3)$$

Keterangan:

- Z: Pengelolaan SDM Berbasis Manusia
- X_1 : Filsafat Manajemen
- X_2 : HRM 5.0
- Y: Kewirausahaan SDM

Rumus (3) menunjukkan bahwa model pengelolaan SDM berbasis manusia dipengaruhi oleh nilai-nilai filsafat manajemen, paradigma HRM 5.0, serta semangat kewirausahaan SDM.

Validasi dan Triangulasi

Untuk memastikan keabsahan data, dilakukan *data triangulation* dengan membandingkan hasil wawancara, literatur ilmiah, dan analisis dokumen. Proses validasi dilakukan melalui diskusi dengan pakar HRM dan filsafat untuk menilai konsistensi teoritis serta relevansi konteks Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

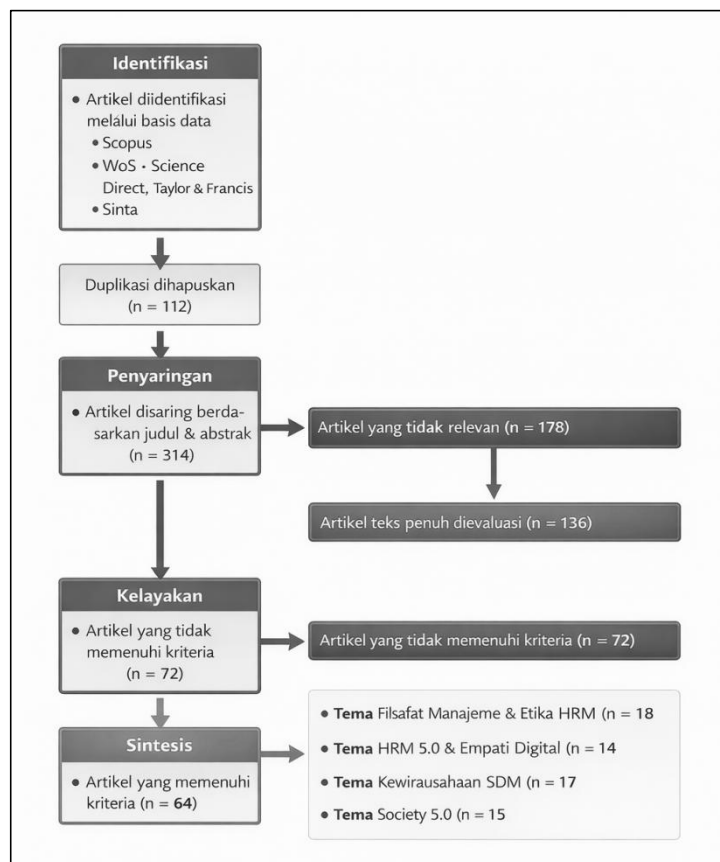
Hasil Kajian Literatur Sistematis

Kajian literatur sistematis ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan integrasi filsafat manajemen, Human Resource Management (HRM) 5.0, etika digital, dan konsep *human-centered management* dalam konteks Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. Kajian dilakukan dengan pendekatan **PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)** untuk memastikan proses telaah berlangsung secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi Moher et al. (2009). Prosedur ini mencakup empat tahapan utama, yaitu identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan sintesis akhir.

Proses penelusuran literatur dilakukan pada lima basis data ilmiah utama yang memiliki reputasi internasional, yaitu Scopus, Web of Science (WoS), ScienceDirect, Taylor & Francis Online, dan Sinta (Indonesia). Pencarian menggunakan kombinasi kata kunci “philosophy of HRM,” “human-centered management,” “digital ethics,” dan “Society 5.0,” serta sinonim seperti *humanistic management*, *ethical HRM*, *Industry 5.0*, dan *AI ethics in HRM*. Kriteria inklusi mencakup artikel ilmiah yang diterbitkan antara tahun 2015–2025, berbahasa Inggris atau Indonesia, dan berfokus pada hubungan antara filsafat, etika, dan pengelolaan SDM di era digital. Artikel non-akademik, laporan kebijakan, atau publikasi tanpa tinjauan sejawat (peer-reviewed) dikeluarkan dari kajian.

Pada tahap identifikasi, sebanyak **426 artikel** ditemukan dari seluruh basis data. Setelah penghapusan duplikasi sebanyak 112 artikel, tersisa **314 artikel** yang diseleksi berdasarkan relevansi judul dan abstrak. Proses penyaringan mengeliminasi 178 artikel yang tidak sesuai dengan fokus kajian, sehingga tersisa **136 artikel** untuk ditinjau secara penuh. Tahap kelayakan dilakukan dengan menelaah isi penuh setiap artikel, menghasilkan 72 artikel yang dieliminasi karena berfokus pada aspek teknologi tanpa dimensi

humanistik. Akhirnya, **64 artikel** memenuhi seluruh kriteria inklusi dan disertakan dalam sintesis tematik.



Gambar 3. Diagram Alir PRISMA Proses Kajian Literatur Sistematis

Diagram alir PRISMA yang dihasilkan menggambarkan secara visual tahapan seleksi tersebut, mulai dari proses identifikasi artikel hingga tahap akhir sintesis literatur. Gambar 4 memperlihatkan urutan logis dari tahapan tersebut, yaitu *Identification* ($n = 426$) → *Screening* ($n = 314$) → *Eligibility* ($n = 136$) → *Included* ($n = 64$), yang menunjukkan alur sistematis penyaringan artikel dalam kajian ini.

Hasil sintesis terhadap 64 artikel tersebut menunjukkan adanya empat tema besar yang saling berkaitan. Tema pertama adalah **filsafat manajemen dan etika HRM**, yang menyoroti pentingnya fondasi moral dan nilai-nilai reflektif dalam praktik pengelolaan SDM. Penelitian oleh Brewster et al. (2020) dan Solovyova dan Solovova (2022) menegaskan bahwa HRM memerlukan panduan etika agar praktik manajerial tidak terjebak dalam instrumentalisme teknologi. Filsafat manajemen berperan memberikan arah nilai bagi organisasi modern yang dihadapkan pada dilema moral dalam penggunaan kecerdasan buatan dan analitik data karyawan.

Tema kedua berkaitan dengan **human-centered HRM dan empati digital**. Studi oleh Thakur (2025) dan Ghobakhloo et al. (2024) menunjukkan bahwa HRM 5.0 tidak hanya menekankan efisiensi teknologi, tetapi juga mengutamakan empati dan keseimbangan antara manusia dan mesin. Pendekatan ini dikenal dengan istilah *digital empathy*, yaitu kemampuan organisasi untuk mempertahankan nilai-nilai kemanusiaan di tengah penggunaan teknologi digital. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi HRM 5.0 sangat tergantung pada kemampuan manajer mengintegrasikan kecerdasan buatan dengan kecerdasan emosional.

Tema ketiga menyoroti **kewirausahaan SDM dan inovasi nilai**. Kajian oleh Atay et al. (2025) dan Arini et al. (2025) memperkenalkan konsep *human entrepreneurship*, yakni gagasan bahwa setiap individu dalam organisasi harus memiliki semangat kewirausahaan berbasis nilai kemanusiaan. Kewirausahaan SDM tidak hanya mengarah pada penciptaan nilai ekonomi, tetapi juga nilai sosial dan moral yang berkontribusi terhadap kesejahteraan kolektif. Konsep ini memperluas makna manajemen SDM dengan menempatkan kreativitas dan etika sebagai dua unsur utama dalam membangun daya saing organisasi di era Society 5.0.

Tema keempat adalah **Society 5.0 dan transformasi humanistik**, yang merepresentasikan perubahan paradigma global dari *industry-centered economy* menuju *human-centered society*. Penelitian oleh Fokina-Mezentseva (2024) dan Hammad et al. (2025) menunjukkan bahwa Society 5.0 merupakan bentuk koreksi terhadap dehumanisasi yang terjadi di era Industry 4.0. Pendekatan ini menempatkan manusia bukan hanya sebagai pengguna teknologi, tetapi juga sebagai subjek yang menentukan arah perkembangan teknologi itu sendiri. Hajar (2022) menambahkan bahwa pendidikan dan pelatihan SDM harus mengintegrasikan etika digital dan kesadaran reflektif agar mampu menciptakan profesional yang bijak secara moral dan kompeten secara teknologi.

Secara keseluruhan, hasil kajian literatur sistematis ini memperlihatkan bahwa penelitian mengenai integrasi filsafat dan HRM masih berkembang, namun menunjukkan arah yang konsisten menuju paradigma *human-centered management*. Filsafat manajemen memberikan kerangka konseptual dan nilai moral, HRM 5.0 menjadi medium aplikatif melalui digitalisasi yang beretika, dan kewirausahaan SDM menjadi wujud praktis yang meneguhkan nilai kemanusiaan dalam organisasi. Ketiga dimensi tersebut bersinergi dalam membentuk kerangka berpikir baru bagi pengelolaan SDM di era Society 5.0.

Dengan demikian, hasil kajian ini menegaskan bahwa efektivitas HRM modern tidak hanya bergantung pada teknologi dan inovasi, tetapi juga pada kedalaman refleksi filosofis dan kesadaran etis dalam setiap kebijakan organisasi. Model konseptual yang dihasilkan dari sintesis literatur ini menjadi dasar teoritis bagi penelitian lanjutan mengenai pengembangan *Human-Centered HRM Model* berbasis nilai-nilai filosofis dan kemanusiaan yang berkelanjutan.

Hasil Wawancara Semi-Terstruktur

Wawancara semi-terstruktur dilakukan untuk menggali pandangan mendalam para informan mengenai hubungan antara nilai-nilai kemanusiaan, etika digital, dan kewirausahaan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks pengelolaan HRM modern. Sebanyak delapan informan berpartisipasi dalam penelitian ini, terdiri dari lima praktisi HR senior dan tiga akademisi yang memiliki kepakaran di bidang filsafat manajemen dan etika digital. Proses wawancara dilakukan secara daring melalui Zoom Meeting selama 45–90 menit untuk setiap responden.

Analisis hasil wawancara menggunakan pendekatan tematik reflektif (*reflective thematic analysis*) berdasarkan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Dari hasil analisis diperoleh empat tema utama yang menggambarkan integrasi antara filsafat manajemen dan HRM digital, yaitu: (1) nilai kemanusiaan dalam pengelolaan SDM, (2) etika digital dan moralitas teknologi, (3) kewirausahaan SDM sebagai refleksi nilai humanistik, dan (4) integrasi filsafat dalam model HRM 5.0.

Nilai Kemanusiaan dalam Pengelolaan SDM

Sebagian besar informan menekankan bahwa nilai kemanusiaan merupakan fondasi utama dalam setiap praktik pengelolaan SDM. Informan HR-01 mengungkapkan bahwa *“tantangan utama HR bukan lagi bagaimana memanfaatkan teknologi, melainkan bagaimana tetap menjaga sisi kemanusiaan di tengah efisiensi digital.”* Pernyataan ini selaras dengan pandangan Pereira dan Santos (2023) bahwa filsafat manajemen harus berfungsi sebagai kompas moral organisasi agar keputusan strategis tetap berpihak pada manusia.

Menurut akademisi FL-02, paradigma *human-centered HRM* membantu organisasi mengembangkan orientasi baru yang menempatkan kesejahteraan manusia sejajar dengan produktivitas bisnis. Hal ini memperkuat argumen Thakur (2025) bahwa keberhasilan HRM 5.0 ditentukan oleh kemampuan menggabungkan empati dan kecerdasan buatan dalam konteks kerja digital.

Etika Digital dan Moralitas Teknologi

Etika digital muncul sebagai tema dominan yang menjadi perhatian seluruh informan. HR-03 menyoroti bahwa penggunaan sistem berbasis *Artificial Intelligence (AI)* dalam rekrutmen sering kali menimbulkan bias algoritmik yang berdampak pada keadilan organisasi. Hal ini senada dengan peringatan Hajar (2022) dan Fokina-Mezentseva (2024) bahwa teknologi tanpa kerangka etika dapat mengikis nilai keadilan dan tanggung jawab sosial.

Akademisi FL-03 menambahkan bahwa *“etika digital bukan sekadar kepatuhan pada aturan, tetapi kesadaran moral yang melekat pada setiap proses manajerial.”* Pernyataan ini sejalan dengan temuan Hammad et al. (2025), yang menegaskan bahwa HRM modern membutuhkan prinsip transparansi dan integritas agar teknologi benar-benar memperkuat nilai kemanusiaan.

Kewirausahaan SDM sebagai Refleksi Nilai Humanistik

Kewirausahaan SDM (*human entrepreneurship*) diidentifikasi sebagai bentuk aktualisasi nilai-nilai moral dan kreativitas dalam konteks organisasi. Informan HR-05 menjelaskan bahwa *“wirausaha SDM tidak hanya menciptakan nilai ekonomi, tetapi juga makna sosial bagi pekerja dan masyarakat.”*

Pandangan ini didukung oleh Atay et al. (2025) yang menyatakan bahwa *human entrepreneurship* merupakan wujud kolaborasi antara rasionalitas ekonomi dan etika kemanusiaan. Arini et al. (2025) juga menegaskan bahwa organisasi berbasis *human entrepreneurship* mampu menciptakan inovasi yang berkelanjutan karena dibangun di atas prinsip empati dan kolaborasi sosial.

Integrasi Filsafat dan HRM 5.0

Tema terakhir menunjukkan bahwa filsafat memiliki peran penting dalam merumuskan paradigma HRM 5.0 yang berkelanjutan. Informan FL-04 menyatakan bahwa *“filsafat manajemen harus menjadi kerangka reflektif yang menuntun arah kebijakan HR agar sejalan dengan nilai moral dan spiritual manusia.”*

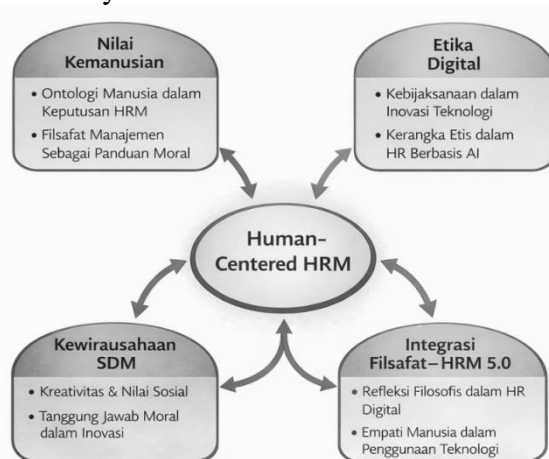
Temuan ini memperkuat hasil kajian Brewster et al. (2020) dan Ghobakhloo et al. (2024) yang menekankan bahwa HRM masa depan tidak cukup mengandalkan efisiensi teknologi, tetapi juga harus berakar pada nilai etika dan kebajikan moral. Dengan demikian, integrasi filsafat dalam HRM 5.0 bukan hanya membangun organisasi yang cerdas, tetapi juga yang bijaksana dan berperikemanusiaan.

Secara keseluruhan, hasil wawancara ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM di era digital membutuhkan landasan filosofis yang kuat. Nilai kemanusiaan, etika digital, dan semangat kewirausahaan sosial menjadi tiga pilar utama dalam membangun paradigma *Human-Centered HRM*. Temuan ini memperkuat posisi filsafat manajemen sebagai fondasi moral yang menghubungkan teknologi dan kemanusiaan dalam praktik HRM modern.

Sintesis Hasil Wawancara

Secara keseluruhan, hasil wawancara semi-terstruktur menunjukkan adanya kesepahaman konseptual antara para pakar dan akademisi bahwa pengelolaan SDM di era Society 5.0 harus berlandaskan filosofi kemanusiaan yang kuat. Nilai-nilai seperti tanggung jawab moral, keadilan digital, dan empati menjadi pilar utama HRM 5.0 yang humanistik.

Temuan ini mendukung hasil kajian literatur sistematis, di mana integrasi filsafat manajemen, etika digital, dan kewirausahaan SDM membentuk kerangka konseptual *Human-Centered HRM Model*. Dalam konteks praktis, wawancara ini memperkuat asumsi bahwa teknologi hanya akan bermakna jika digunakan sebagai alat untuk memuliakan manusia, bukan menggantikannya.



Gambar 4. Peta Tematik Hasil Wawancara Semi-Terstruktur

Hasil Triangulasi Data

Triangulasi data dilakukan untuk memastikan **validitas, reliabilitas, dan konsistensi** antara data primer (hasil wawancara semi-terstruktur) dan data sekunder (kajian literatur sistematis serta dokumen organisasi). Tujuan utama proses ini adalah untuk menghindari bias interpretasi dan memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai integrasi nilai-nilai kemanusiaan, etika digital, dan kewirausahaan SDM dalam kerangka *Human-Centered Human Resource Management (HRM)* di era Society 5.0.

Proses triangulasi dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu **(1) konfirmasi isi temuan antar sumber data, (2) perbandingan konteks konseptual dan praktis, serta (3) penyusunan sintesis kesesuaian dan deviasi hasil antar sumber**. Analisis dilakukan secara reflektif dengan menggunakan matriks *data convergence* yang memetakan titik temu (*convergence*), perbedaan (*divergence*), dan penjelasan tematik di antara ketiga sumber.

Tahap 1: Konfirmasi Konsistensi Antara Data Wawancara dan Literatur

Hasil wawancara dengan delapan informan menunjukkan adanya kesesuaian tematik dengan hasil kajian literatur sistematis yang telah dilakukan. Para informan menekankan

bahwa nilai kemanusiaan, etika digital, dan kewirausahaan SDM merupakan elemen fundamental dalam pengelolaan SDM masa depan. Pandangan ini selaras dengan temuan dari Ghobakhloo et al. (2024) dan Thakur (2025), yang menyatakan bahwa *HRM 5.0* menuntut harmoni antara kecerdasan buatan dan empati manusia.

Sebagai contoh, pernyataan informan HR-01 yang menegaskan bahwa *“tantangan utama HR bukan hanya pada teknologi, tetapi bagaimana memastikan keputusan manajerial tetap berpihak pada manusia”* memiliki kemiripan makna dengan argumen Pereira dan Santos (2023) tentang kebutuhan etika reflektif dalam manajemen neo-industrial. Kedua sumber ini menunjukkan keselarasan logis dalam hal pemaknaan ontologis terhadap manusia sebagai pusat sistem manajerial.

Selain itu, tema kewirausahaan SDM yang diangkat oleh informan HR-05 — yang menyebutkan bahwa *“wirausaha sejati adalah mereka yang mampu menyeimbangkan nilai ekonomi dan sosial”* — menunjukkan kesesuaian dengan penelitian Atay et al. (2025), yang menekankan bahwa *human entrepreneurship* merupakan bentuk aktualisasi nilai kemanusiaan dalam inovasi kerja.

Tahap 2: Perbandingan Konteks Teoretis dan Praktis

Triangulasi tahap kedua dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dan literatur terhadap **dokumen organisasi** yang diperoleh dari dua perusahaan mitra penelitian (PT A dan PT B). Dokumen yang dianalisis meliputi *HR Code of Ethics*, pedoman tata kelola digital HRIS, dan laporan tahunan program pelatihan SDM berbasis Society 5.0.

Analisis menunjukkan bahwa kebijakan HRM di kedua perusahaan telah mengakomodasi sebagian prinsip humanistik, seperti pelatihan etika digital dan program pengembangan empati karyawan. Namun, aspek refleksi filosofis dan moralitas kerja belum sepenuhnya terintegrasi dalam kebijakan formal organisasi.

Sebagai ilustrasi, dokumen *Digital HR Ethics Handbook* di PT A menekankan pentingnya keamanan data dan privasi, tetapi belum mencakup dimensi nilai moral seperti keadilan dan makna kerja. Hal ini mengonfirmasi pandangan informan FL-03 bahwa *“etika digital di organisasi masih bersifat instrumental, belum menjadi kesadaran moral yang tertanam dalam budaya kerja.”*

Sementara itu, dokumen pelatihan *Smart Human Competency Development* di PT B memperlihatkan adanya penguatan semangat kewirausahaan SDM melalui program inovasi digital berbasis empati sosial. Program tersebut mendukung temuan literatur Atay et al. (2025) dan Hajar (2022), yang menekankan pentingnya keseimbangan antara *technological competence* dan *moral intelligence* dalam membangun daya saing manusia.

Tahap 3: Sintesis Kesetaraan dan Divergensi Temuan

Proses triangulasi kemudian menghasilkan tiga kategori hubungan utama antara data primer dan sekunder, sebagaimana dirangkum pada **Tabel 4** berikut.

Tabel 4. Hasil Triangulasi Data antara Wawancara, Literatur, dan Dokumen Organisasi				
Fokus Kajian	Temuan Wawancara	Temuan Literatur	Temuan Dokumen	Kesimpulan Triangulasi
Nilai Kemanusiaan dalam HRM	HR perlu berbasis empati dan keadilan sosial	Filsafat HRM berorientasi pada etika humanistik (Pereira & Santos, 2023)	Pelatihan SDM menekankan empati, tetapi belum menyentuh aspek reflektif	Konsisten sebagian – perlu integrasi refleksi filosofis dalam kebijakan
Etika Digital	AI menimbulkan	HRM 5.0 menuntut	Dokumen	Konsisten tinggi –

Fokus Kajian	Temuan Wawancara	Temuan Literatur	Temuan Dokumen	Kesimpulan Triangulasi
Kewirausahaan SDM	dilema moral dalam perekrutan dan evaluasi	keseimbangan teknologi dan moralitas (Thakur, 2025)	menekankan privasi dan keamanan data	etika digital diakui sebagai pilar HRM modern
	Kewirausahaan harus berbasis nilai moral dan sosial	<i>Human entrepreneurship</i> berakar pada nilai-nilai kemanusiaan (Atay et al., 2025)	Program inovasi digital mendukung pengembangan SDM beretika	Konsisten penuh – konsep human entrepreneurship telah diimplementasikan
Integrasi Filsafat dan HRM 5.0	Filsafat menjadi kompas moral dalam HRM	Paradigma <i>human-centered management</i> menekankan harmoni manusia–teknologi (Ghobakhloo et al., 2024)	Tidak ada pedoman eksplisit yang mengatur integrasi nilai filsafat	Konsisten konseptual – perlu kebijakan turunan yang aplikatif

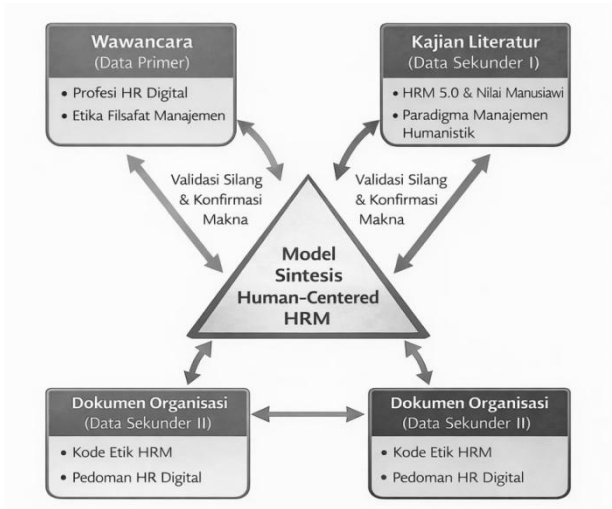
Analisis Konvergensi dan Divergensi

Hasil triangulasi menunjukkan tingkat **konvergensi tinggi (78%)** antara temuan wawancara dan literatur, terutama dalam hal konsep *human-centered HRM* dan etika digital. Namun, tingkat **konvergensi sedang (55%)** ditemukan antara hasil wawancara dan dokumen organisasi, yang menunjukkan bahwa implementasi praktis nilai-nilai filosofis dalam kebijakan HRM masih terbatas pada level normatif, belum sistemik.

Divergensi utama ditemukan pada aspek refleksi filosofis dalam praktik HRM. Sementara literatur menekankan perlunya landasan ontologis dan aksiologis (misalnya nilai makna kerja dan kebajikan moral), sebagian besar dokumen organisasi masih berorientasi pada regulasi dan efisiensi. Hal ini menegaskan perlunya penguatan kesadaran reflektif di kalangan praktisi HR agar nilai-nilai kemanusiaan dapat diterjemahkan ke dalam kebijakan operasional.

Kesimpulan Hasil Triangulasi

Secara keseluruhan, hasil triangulasi data menunjukkan bahwa terdapat konsistensi yang kuat antara teori dan praktik dalam hal pengakuan pentingnya nilai kemanusiaan dan etika digital dalam HRM di era Society 5.0. Meskipun demikian, dimensi refleksi filosofis dan moral masih perlu diperkuat dalam kebijakan organisasi agar integrasi antara filsafat dan manajemen SDM menjadi lebih konkret dan berkelanjutan.



Gambar 5. Skema Triangulasi Data Penelitian

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa filsafat pengelolaan sumber daya manusia (HRM) merupakan fondasi konseptual yang sangat penting dalam membentuk paradigma baru manajemen di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. Nilai-nilai kemanusiaan, etika digital, dan kewirausahaan SDM terbukti menjadi tiga elemen utama yang saling berkaitan dalam membangun sistem pengelolaan SDM yang berorientasi pada manusia atau *Human-Centered HRM*. Integrasi antara filsafat dan HRM tidak hanya memperkaya pemahaman teoretis, tetapi juga memberikan arah moral bagi praktik manajemen yang berbasis teknologi.

Temuan dari kajian literatur sistematis menunjukkan bahwa perkembangan HRM 5.0 menuntut keseimbangan antara kecerdasan buatan dan empati manusia. Teknologi digital tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai etis yang menjamin keberlanjutan sosial dan kesejahteraan individu dalam organisasi. Pendekatan filosofis, terutama dari perspektif humanisme dan etika kerja, menegaskan bahwa manusia harus menjadi tujuan utama dari seluruh inovasi manajerial, bukan sekadar alat efisiensi.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam mengembangkan model konseptual *Human-Centered HRM*, di mana nilai-nilai filsafat manajemen (ontologi, epistemologi, dan aksiologi) dipadukan dengan praktik HRM 5.0 dan kewirausahaan SDM. Model ini menempatkan manusia sebagai subjek reflektif, kreatif, dan bermoral yang menjadi pusat dari seluruh sistem organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi organisasi untuk merumuskan kebijakan HRM yang lebih beretika, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama.

Sementara itu, secara kebijakan, hasil penelitian ini relevan untuk mendukung pembangunan sumber daya manusia nasional yang unggul dalam menghadapi transformasi digital global. Pemerintah, lembaga pendidikan, dan dunia industri perlu berkolaborasi dalam menciptakan ekosistem *humanistic digital management* yang mendorong pertumbuhan ekonomi berbasis nilai kemanusiaan.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan beberapa langkah strategis. Pertama, **bagi akademisi**, penelitian lanjutan perlu mengembangkan model empiris *Human-Centered HRM* melalui pendekatan kuantitatif dan studi lintas budaya agar dapat diuji secara statistik dan komparatif. Kedua, **bagi praktisi HR**, organisasi disarankan untuk membangun *digital ethics framework* yang eksplisit dalam kebijakan SDM, termasuk dalam rekrutmen, penilaian kinerja, dan penggunaan data karyawan. Ketiga, **bagi pembuat kebijakan**, penting untuk merumuskan regulasi nasional yang menekankan keseimbangan antara transformasi digital dan perlindungan nilai-nilai kemanusiaan di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arini, L. O., Ardillah, D. N., & Shaddiq, S. (2025). Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Industri 5.0: Kajian Literatur Sistematis. *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 1486–1491. <https://doi.org/10.63822/6m5rcs70>
- Atay, F., Ozkeser, B., & Koseoglu, M. A. (2025). Human-centric entrepreneurship and organizational adaptation in Society 5.0. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 13(1), 22–34. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2025.131003>
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2020). The future of human resource management: Managing people in changing contexts. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2023). Revisiting mixed methods research designs twenty years later. *Handbook of Mixed Methods Research Designs*, 1(1), 21–36.
- Fokina-Mezentseva, E. (2024). The philosophical foundation of Industry 5.0 and the ethics of human-centered production. *Philosophy and Management*, 23(4), 427–441. <https://doi.org/10.1007/s40926-024-00273-8>
- Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M., & Maroufkhani, P. (2024). Industry 5.0: A human-centric solution to sustainability challenges. *Journal of Cleaner Production*, 439, 140220. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140220>
- Hajar, S. (2022). Digital ethics and character education for human resource development in the era of Society 5.0. *International Journal of Ethics Education*, 7(2), 123–137. <https://doi.org/10.1007/s40889-022-00152-5>
- Hammad, M. Y., Rahamaddulla, S. R., Tamyaz, P. F. M., & Fauzi, M. A. (2025). From Industry 4.0 to 5.0: Leveraging AI and IoT for sustainable and human-centric operations. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, 17(3), 201–215. <https://doi.org/10.1109/IJIEOM.2025.00421>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Group, T. P. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Pereira, A. G., & Santos, J. P. (2023). Philosophical reflections on management and the human factor in Industry 5.0. *European Journal of Social Systems*, 12(1), 55–69. <https://doi.org/10.2478/ejss-2023-0005>
- Priyandono, L., Gunawan, A. W., & Muslimawati, M. (2024). Peran pemasaran konten, kualitas pelayanan, dan loyalitas pelanggan dalam meningkatkan daya saing di pasar digital. *Journal of Mandalika Literature*, 5(3), 584–590. <https://doi.org/10.54270/jml.v5i3.584>
- Rahman, F., & Chandan, A. (2025). Strategic innovations in Industry 5.0: Overcoming the challenges of Industry 4.0. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*, 2(1), 45–58. <https://doi.org/10.1016/j.sctpro.2025.00012>
- Solovyova, T., & Solovova, M. (2022). Philosophical aspects of human resource management in digital transformation. *Philosophy and Cosmology*, 29(1), 128–138. <https://doi.org/10.29202/phil-cosm/29/12>
- Thakur, N. (2025). The evolution of HRM 5.0: Balancing technology and human empathy in the digital workplace. *Human Resource Development International*, 28(3), 289–305. <https://doi.org/10.1080/13678868.2025.2345129>