

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG
MEMENGARUHI KINERJA KARYAWAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEWSufian¹, Imam Hanafi², Aziza Nurfajri³, Nabila Arifah Zahra⁴,
Najwa Putri Syahra⁵¹Universitas Islam Riau, Indonesia, sufianhamim@soc.uir.ac.id²Universitas Islam Riau, Indonesia, imamhanafi@eco.uir.ac.id³Universitas Islam Riau, Indonesia, azizanurfajri@student.uir.ac.id⁴Universitas Islam Riau, Indonesia, nabilarifahzahra@student.uir.ac.id⁵ Universitas Islam Riau, Indonesia, najwaputrisyahra@student.uir.ac.id**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang memengaruhi kinerja karyawan melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Sumber data penelitian berasal dari berbagai artikel ilmiah yang membahas hubungan antara praktik MSDM dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi dan perusahaan di Indonesia. Metode yang digunakan adalah SLR dengan tahapan identifikasi, seleksi, evaluasi, dan sintesis literatur secara sistematis untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik MSDM seperti pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, quality of work life, kepemimpinan, employee engagement, psychological empowerment, self efficacy, inovasi kerja, dan knowledge sharing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara praktik MSDM dan kinerja karyawan. Beberapa faktor lain seperti beban kerja, turnover intention, dan konflik kerja juga turut memengaruhi efektivitas kinerja karyawan dalam organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan perilaku individu. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengimplementasikan strategi MSDM yang holistik dan berkelanjutan untuk meningkatkan produktivitas karyawan secara optimal.

Kata kunci: MSDM, kinerja karyawan, kepuasan kerja, motivasi kerja

Abstract

This study aims to analyze Human Resource Management (HRM) practices that influence employee performance through a Systematic Literature Review (SLR) approach. The data sources used in this study consist of various scientific articles discussing the relationship between HRM practices and employee performance in organizational and business contexts in Indonesia. The method applied is SLR, which includes the stages of identification, selection, evaluation, and systematic synthesis of literature to obtain a comprehensive overview of the variables affecting employee performance. The results show that HRM practices such as training and development, work environment, quality of work life, leadership, employee engagement, psychological empowerment,

Article history

Received: Juli 2026

Reviewed: Juli 2026

Published: Juli 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author**Publish by : musytari**

This work is licensed under
a [creative commons
attribution-noncommercial
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

self-efficacy, innovative work behavior, and knowledge sharing have a positive effect on employee performance. In addition, job satisfaction and work motivation act as mediating variables that strengthen the relationship between HRM practices and employee performance. Other factors such as workload, turnover intention, and work conflict also influence the effectiveness of employee performance within organizations. These findings confirm that improving employee performance is not only determined by organizational structural factors but is also influenced by psychological and behavioral factors of individuals. Therefore, organizations are encouraged to implement holistic and sustainable HRM strategies to enhance employee productivity effectively.

Keywords: Human Resource Management, employee performance, job satisfaction, work motivation

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling penting dalam keberlangsungan suatu organisasi, karena keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya sangat ditentukan oleh kualitas individu yang bekerja di dalamnya. Dalam era globalisasi, digitalisasi, dan persaingan bisnis yang semakin kompleks, organisasi tidak hanya mengandalkan modal, teknologi, dan sistem manajemen, tetapi juga sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif, inovatif, dan produktif (Kamila & Nurhasanah, 2024). Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi indikator utama yang mencerminkan keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara optimal dan berkelanjutan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis yang digunakan organisasi untuk mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan agar mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. MSDM tidak hanya berfokus pada fungsi administratif seperti rekrutmen dan seleksi, tetapi juga mencakup praktik strategis seperti pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, kepemimpinan, employee engagement, psychological empowerment, quality of work life, serta knowledge sharing. Seluruh praktik tersebut memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Iffat et al., 2024).

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu yang dianalisis dalam studi ini, ditemukan bahwa praktik MSDM memiliki pengaruh yang beragam terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa faktor seperti pelatihan dan pengembangan, quality of work life, employee engagement, psychological empowerment, serta knowledge sharing memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Iffat et al., 2024). Selain itu, faktor individu seperti self efficacy, perilaku kerja inovatif, dan kemampuan adaptasi terhadap situasi disruptif juga terbukti memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan (Kamila & Nurhasanah, 2024). Di sisi lain, faktor kepemimpinan seperti ethical leadership terbukti tidak hanya menurunkan turnover intention, tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis melalui pengurangan konflik dalam organisasi (Gunadi & Purwanto, 2024).

Perkembangan lingkungan kerja modern juga memberikan pengaruh besar terhadap implementasi MSDM. Transformasi digital, perubahan karakteristik tenaga kerja Generasi Z, serta dampak pandemi COVID-19 telah mengubah pola kerja dan ekspektasi karyawan terhadap organisasi (Hartanto & Wella, 2024). Hal ini terlihat dari meningkatnya kebutuhan akan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta lingkungan kerja yang suportif. Selain itu, variasi hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa praktik MSDM seperti employer brand equity dan sistem pengembangan kerja tidak selalu memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, khususnya pada konteks Generasi Z (Cahyadi et al., 2024).

Namun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya inkonsistensi temuan (research gap) terkait faktor-faktor MSDM yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan. Perbedaan tersebut disebabkan oleh variasi sektor industri, metode penelitian, karakteristik responden, serta perbedaan variabel yang digunakan dalam masing-masing studi. Sebagian penelitian menekankan faktor organisasi seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan sistem pengembangan SDM, sedangkan penelitian lain lebih menekankan faktor individu seperti motivasi kerja, inovasi, dan self efficacy (Putrilestari, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa belum terdapat kesepakatan yang konsisten mengenai faktor MSDM yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian-penelitian tersebut masih tersebar dalam berbagai publikasi ilmiah dengan pendekatan metodologis yang berbeda-beda sehingga belum memberikan gambaran yang terintegrasi mengenai hubungan antara praktik MSDM dan kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan perlunya sintesis literatur secara sistematis agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif, objektif, dan terstruktur mengenai faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks MSDM.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis berbagai hasil penelitian terdahulu secara sistematis. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang lebih transparan, terstruktur, dan dapat direplikasi dibandingkan dengan literature review konvensional (Mingers & Yang, 2016). Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan pemetaan yang jelas mengenai faktor-faktor praktik MSDM yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan bukti empiris dari berbagai penelitian sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor praktik MSDM yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan berdasarkan 25 artikel jurnal yang telah ditelaah, (2) mengelompokkan dan menganalisis metode penelitian yang digunakan dalam studi-studi tersebut, serta (3) mengidentifikasi kesenjangan penelitian (research gap) sebagai dasar pengembangan penelitian selanjutnya di bidang MSDM. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis berupa pemetaan komprehensif mengenai faktor-faktor MSDM yang memengaruhi kinerja karyawan, serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal di era persaingan global saat ini.

TINJUAN PUSTAKA

2.1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan strategis yang digunakan organisasi dalam mengelola tenaga kerja secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. MSDM tidak hanya berfungsi sebagai sistem administratif yang mengatur proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan administrasi kepegawaian, tetapi juga mencakup fungsi strategis yang lebih luas seperti pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi kerja, pengelolaan kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Dalam konteks organisasi modern, MSDM menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, praktik MSDM terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terarah. Praktik seperti pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi, kepemimpinan yang efektif, serta penguatan hubungan kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Iffat et al., 2024; Guk Guk & Nurhasanah, 2024). Selain itu, MSDM modern juga menekankan pentingnya aspek psikologis karyawan seperti employee engagement dan psychological empowerment yang berperan dalam meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi serta mendorong terciptanya kinerja yang lebih optimal.

Dalam perkembangan organisasi saat ini, MSDM tidak hanya berfokus pada peningkatan produktivitas semata, tetapi juga pada penciptaan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM memiliki peran ganda, yaitu sebagai penggerak pencapaian tujuan organisasi sekaligus sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pengalaman kerja karyawan secara keseluruhan.

2.2 KINERJA KARYAWAN

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja menjadi indikator utama dalam menilai efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, karena kinerja mencerminkan sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugasnya secara efektif, efisien, dan berkualitas. Kinerja karyawan tidak hanya diukur dari hasil kerja yang bersifat kuantitatif, tetapi juga mencakup aspek kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, serta inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, kinerja merupakan konsep yang bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti self efficacy, motivasi kerja, inovasi kerja, dan knowledge sharing dari sisi individu, serta faktor organisasi seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem kompensasi, dan pelatihan dari perusahaan (Kamila & Nurhasanah, 2024). Interaksi antara faktor-faktor tersebut menentukan tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus mempertimbangkan seluruh faktor yang saling berkaitan.

2.3 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu praktik utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan lebih berfokus pada peningkatan kemampuan teknis jangka pendek yang berkaitan langsung dengan pekerjaan yang sedang dijalankan, sedangkan pengembangan lebih bersifat jangka panjang yang

bertujuan untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan di masa depan serta pengembangan karier.

Dalam berbagai penelitian, pelatihan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena pelatihan mampu meningkatkan pemahaman karyawan terhadap tugas yang diberikan, mengurangi tingkat kesalahan kerja, serta meningkatkan kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, pelatihan juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja karena karyawan merasa mendapatkan perhatian dan investasi dari organisasi terhadap pengembangan diri mereka (Iffat et al., 2024).

Lebih lanjut, pelatihan dan pengembangan juga memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan motivasi kerja. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang baik cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi serta menunjukkan kinerja yang lebih stabil dan konsisten. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan sebagai salah satu investasi strategis yang sangat penting bagi organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

2.4 Kepemimpinan dalam MSDM

Kepemimpinan merupakan salah satu komponen paling penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) karena berfungsi sebagai pengarah perilaku karyawan, pembentuk budaya organisasi, serta penentu arah strategi kerja dalam organisasi. Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai proses memberikan perintah, tetapi juga sebagai proses memengaruhi, memotivasi, dan membangun hubungan kerja yang sehat antara pemimpin dan karyawan. Peran kepemimpinan menjadi semakin kompleks seiring meningkatnya dinamika lingkungan kerja, perubahan generasi tenaga kerja, serta tuntutan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang banyak dibahas dalam literatur adalah *ethical leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan nilai moral, kejujuran, keadilan, serta transparansi dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap penurunan *turnover intention*, terutama karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan mengurangi konflik interpersonal dalam organisasi (Gunadi & Purwanto, 2024). Dalam penelitian tersebut juga dijelaskan bahwa *relationship conflict* dapat menjadi variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan etis mampu mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Selain itu, dalam konteks MSDM yang lebih luas, kepemimpinan juga berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang

suportif akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan sistem pengembangan karyawan yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja, terutama pada generasi muda seperti Generasi Z (Cahyadi et al., 2024; Putrilestari, 2024). Oleh karena itu, kepemimpinan dalam MSDM tidak

dapat dipisahkan dari upaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

2.5 Employee Engagement dan Psychological Empowerment

Employee engagement dan *psychological empowerment* merupakan dua konsep penting dalam MSDM yang menggambarkan tingkat keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan psikologis terhadap pekerjaannya. *Employee engagement* merujuk pada sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dengan organisasi, memiliki rasa bangga terhadap pekerjaannya, serta menunjukkan komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, *psychological empowerment* menggambarkan persepsi karyawan bahwa mereka memiliki makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

Dalam berbagai penelitian, kedua variabel ini terbukti memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Guk Guk & Nurhasanah (2024) menemukan bahwa internal branding, *employee engagement*, dan *psychological empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa dilibatkan dalam organisasi dan memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan cenderung menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi serta kinerja yang lebih optimal.

Selain itu, konsep *employee engagement* juga berkaitan dengan motivasi intrinsik karyawan dalam bekerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka akan lebih memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan organisasi. Hal ini sejalan dengan konsep perilaku kerja inovatif dan *knowledge sharing* yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam organisasi mendorong terciptanya kolaborasi dan peningkatan kinerja (Kamila & Nurhasanah, 2024; Nurhasanah, 2024). Dengan demikian, *employee engagement* dan *psychological empowerment* menjadi faktor penting dalam menciptakan organisasi yang produktif dan berkelanjutan.

2.6 Self Efficacy, Inovasi Kerja, dan Knowledge Sharing

Faktor individu dalam MSDM memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Salah satu faktor utama adalah *self efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas tertentu. Karyawan dengan tingkat *self efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya diri, mampu mengatasi tantangan pekerjaan, serta memiliki ketahanan kerja yang lebih baik dalam menghadapi tekanan organisasi. Selain *self efficacy*, perilaku kerja inovatif juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku inovatif mencerminkan kemampuan karyawan dalam menciptakan ide-ide baru, mencari solusi

alternatif, serta meningkatkan efisiensi kerja. Kamila & Nurhasanah (2024) menemukan bahwa self efficacy dan perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena keduanya mendorong individu untuk bekerja lebih kreatif dan produktif dalam menyelesaikan tugas.

Selain itu, knowledge sharing juga menjadi faktor penting dalam pengembangan SDM modern. Knowledge sharing memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, pengalaman, dan keterampilan antar karyawan dalam organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja individu, tetapi juga memperkuat kerja sama tim dan mempercepat penyelesaian pekerjaan. Nurhasanah (2024) menegaskan bahwa budaya berbagi pengetahuan memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja karyawan karena menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan adaptif terhadap perubahan. Dalam konteks yang lebih luas, kombinasi antara self efficacy, inovasi kerja, dan knowledge sharing menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial yang ada dalam organisasi.

2.7 Quality of Work Life dan Lingkungan Kerja

Quality of Work Life (QWL) dan lingkungan kerja merupakan dua faktor penting dalam MSDM yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan serta kualitas pengalaman kerja dalam organisasi. QWL mencakup berbagai aspek seperti keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, keamanan kerja, hubungan sosial di tempat kerja, serta kesempatan pengembangan diri. Lingkungan kerja sendiri mencakup kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan.

Iffat et al. (2024) menemukan bahwa quality of work life memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, terutama ketika didukung oleh program pelatihan yang baik. Karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, motivasi yang lebih tinggi, serta kinerja yang lebih stabil. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif juga terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Dalam konteks penelitian lain, lingkungan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja dan turnover intention, terutama pada Generasi Z yang memiliki karakteristik kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Cahyadi et al. (2024) serta Putrilestari (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, dalam sektor jasa dan digital, pengalaman kerja yang baik juga berkaitan dengan kepuasan pelanggan dan kualitas layanan, seperti yang terlihat pada penelitian Elizabet & Nurhadi (2024) serta Hartanto & Wella (2024), yang menunjukkan bahwa kualitas pengalaman (baik bagi karyawan maupun pengguna) sangat dipengaruhi oleh sistem kerja dan lingkungan yang mendukung. Dengan demikian, QWL dan lingkungan kerja merupakan faktor strategis dalam MSDM karena tidak hanya memengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

METODE

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan deskriptif analitik. SLR merupakan metode penelitian sekunder yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis seluruh hasil penelitian yang relevan dengan pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi. Metode ini digunakan karena mampu

memberikan gambaran yang komprehensif mengenai suatu fenomena berdasarkan bukti empiris dari berbagai penelitian terdahulu, serta mampu mengurangi bias subjektivitas yang umum terjadi pada *narrative review* (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Dalam konteks penelitian ini, SLR digunakan untuk mengkaji dan menganalisis berbagai praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang memengaruhi kinerja karyawan berdasarkan 25 artikel jurnal yang telah dipilih. Praktik MSDM yang dikaji mencakup berbagai variabel seperti pelatihan dan pengembangan, kepemimpinan, employee engagement, psychological empowerment, self efficacy, knowledge sharing, quality of work life, serta faktor-faktor lain yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Proses SLR dalam penelitian ini mengikuti pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), yaitu standar internasional yang digunakan untuk memastikan transparansi dan keterlacakan dalam setiap tahap proses review. PRISMA membantu peneliti dalam menyusun tahapan yang jelas mulai dari identifikasi artikel, penyaringan, penilaian kelayakan, hingga proses inklusi artikel yang digunakan dalam analisis akhir.

3.2 Kriteria Inklusi Dan Eksklusi

Penentuan artikel dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat untuk memastikan bahwa artikel yang dianalisis benar-benar relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: (1) artikel berasal dari jurnal ilmiah yang terakreditasi (SINTA 1-6); (2) artikel dipublikasikan dalam rentang waktu tahun 2019 hingga 2026 agar sesuai dengan perkembangan penelitian terbaru di bidang MSDM; (3) artikel membahas variabel yang berkaitan dengan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan kinerja karyawan, seperti pelatihan, kepemimpinan, employee engagement, psychological empowerment, self efficacy, knowledge sharing, dan quality of work life;

(4) artikel menggunakan metode penelitian yang jelas dan dapat diidentifikasi, baik kuantitatif maupun kualitatif; serta (5) artikel tersedia dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris sehingga dapat diakses dan dianalisis secara menyeluruh.

Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel berbentuk editorial, opini, atau surat pembaca yang tidak memiliki metodologi penelitian ilmiah; (2) artikel yang tidak menjelaskan metode penelitian secara jelas; (3) artikel yang tidak relevan dengan topik MSDM dan kinerja karyawan; serta (4) artikel yang merupakan duplikasi dari publikasi yang sama pada sumber yang berbeda. Penerapan kriteria ini bertujuan untuk menjaga validitas dan kualitas data dalam proses sintesis literatur.

3.3 Proses Seleksi Dan Analisis Data

Proses seleksi artikel dalam penelitian ini dilakukan melalui empat tahap utama sesuai dengan pedoman PRISMA. Tahap pertama adalah identifikasi, yaitu proses pencarian artikel melalui beberapa database ilmiah seperti Google Scholar, Portal Garuda, dan SINTA dengan menggunakan kata kunci seperti —Manajemen Sumber Daya Manusia^{ll}, —kinerja karyawan^{ll}, —employee engagement^{ll}, —quality of work life^{ll}, —self efficacy^{ll}, —knowledge sharing^{ll}, dan berbagai kombinasi kata kunci lainnya yang relevan dengan topik penelitian.

Tahap kedua adalah penyaringan (*screening*), di mana artikel yang diperoleh pada tahap identifikasi diseleksi berdasarkan judul dan abstrak untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian. Artikel yang tidak relevan dengan praktik MSDM dan kinerja karyawan dikeluarkan dari proses analisis. Tahap ketiga adalah penilaian kelayakan (*eligibility*), yaitu proses membaca teks lengkap artikel untuk memastikan bahwa artikel memenuhi seluruh kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, artikel yang tidak memiliki data yang lengkap atau tidak sesuai dengan variabel penelitian juga dikeluarkan.

Tahap keempat adalah inklusi akhir (*final inclusion*), di mana sebanyak 25 artikel jurnal yang memenuhi seluruh kriteria digunakan sebagai sampel akhir dalam analisis Systematic Literature Review ini. Setelah proses seleksi selesai, analisis data dilakukan melalui teknik *coding* sistematis terhadap setiap artikel. Proses *coding* dilakukan dengan mengelompokkan informasi dari setiap artikel berdasarkan variabel penelitian, metode penelitian, teknik analisis data, ukuran sampel, objek penelitian, serta hasil utama dari masing-masing studi. Selanjutnya dilakukan sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antar variabel MSDM dan kinerja karyawan, serta untuk menemukan kesamaan dan perbedaan hasil penelitian dari berbagai studi yang dianalisis.

Melalui proses sintesis tersebut, penelitian ini mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor MSDM yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang masih perlu dikaji lebih lanjut pada penelitian selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Praktik MSDM secara umum berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis dari 25 artikel jurnal yang telah dikaji menunjukkan bahwa praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara umum memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hampir seluruh penelitian yang dianalisis mengindikasikan hubungan yang positif antara implementasi MSDM dengan peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM bukan hanya fungsi administratif dalam organisasi, tetapi juga merupakan faktor strategis yang menentukan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan.

Praktik MSDM yang dimaksud dalam penelitian ini mencakup berbagai aspek, seperti pelatihan dan pengembangan, kepemimpinan, employee engagement, psychological empowerment, self efficacy, knowledge sharing, lingkungan kerja, serta quality of work life. Variabel-variabel tersebut terbukti memiliki kontribusi yang berbeda-beda, namun secara keseluruhan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kualitas MSDM akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kemampuan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Misalnya, penelitian Iffat et al. (2024) menunjukkan bahwa *quality of work life* dan pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga melalui proses psikologis internal karyawan. Selain itu, penelitian Sriyono (2024) juga menemukan bahwa pelatihan dan pengelolaan beban kerja yang baik mampu meningkatkan efektivitas kerja guru. Temuan ini memperkuat bahwa MSDM memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja.

Di sisi lain, penelitian Cahyadi et al. (2024) menunjukkan bahwa beberapa variabel MSDM seperti employer brand equity dan sistem pengembangan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas praktik MSDM dapat dipengaruhi oleh faktor generasi, karakteristik individu, serta konteks organisasi. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa praktik MSDM memiliki peran fundamental dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun, pengaruh tersebut tidak bersifat tunggal, melainkan dipengaruhi oleh interaksi antara faktor organisasi, individu, dan psikologis dalam lingkungan kerja.

4.2 Pelatihan dan pengembangan sebagai faktor paling dominan dalam MSDM

Berdasarkan hasil sintesis literatur, pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu variabel MSDM yang paling dominan dan paling konsisten berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hampir seluruh penelitian yang membahas variabel ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pelatihan berperan penting dalam meningkatkan kompetensi teknis karyawan, memperbaiki pemahaman terhadap tugas pekerjaan, serta meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi modern yang semakin dinamis, kemampuan adaptasi menjadi faktor kunci dalam mempertahankan produktivitas kerja.

Penelitian Iffat et al. (2024) menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi yang meningkat ini kemudian berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki efek berlapis, tidak hanya pada aspek kemampuan, tetapi juga pada aspek psikologis karyawan. Selain itu, Sriyono (2024) juga menegaskan bahwa pelatihan yang efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan cara mengurangi kesalahan kerja, meningkatkan efisiensi, serta mempercepat proses penyelesaian tugas. Dalam konteks pendidikan, pelatihan juga membantu guru dalam mengelola beban kerja secara lebih efektif sehingga kinerja dapat lebih optimal.

Selain pelatihan, konsep pengembangan karyawan yang lebih luas seperti *quality of work life* juga memiliki kontribusi penting. *Quality of work life* mencakup keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, kenyamanan lingkungan kerja, serta hubungan sosial di tempat kerja. Ketika karyawan memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik, mereka cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga kinerja meningkat. Temuan lain juga menunjukkan bahwa pelatihan yang disertai dengan sistem MSDM yang baik akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dibandingkan pelatihan yang berdiri sendiri tanpa

dukungan lingkungan kerja yang memadai. Dengan kata lain, efektivitas pelatihan sangat bergantung pada dukungan sistem organisasi secara keseluruhan.

Namun demikian, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa pelatihan tidak selalu memberikan dampak yang sama dalam setiap konteks organisasi. Faktor seperti karakteristik responden, jenis pekerjaan, serta lingkungan kerja dapat memengaruhi efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, pelatihan dan pengembangan dapat disimpulkan sebagai salah satu faktor MSDM yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan karena berperan langsung dalam meningkatkan kompetensi, motivasi, dan efektivitas kerja karyawan, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

4.3 Faktor psikologis dalam peningkatan kinerja karyawan

Faktor psikologis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan kualitas kinerja karyawan dalam suatu organisasi, karena faktor ini berkaitan langsung dengan kondisi internal individu ketika menjalankan pekerjaan. Dalam praktiknya, karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh sistem kerja atau kebijakan organisasi, tetapi juga oleh bagaimana mereka memaknai pekerjaan, merasakan keterlibatan, serta menilai peran mereka dalam organisasi. Dua konsep yang paling dominan dalam aspek psikologis ini adalah *employee engagement* dan *psychological empowerment* yang secara konsisten menunjukkan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Employee engagement menggambarkan kondisi ketika karyawan memiliki keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku yang kuat terhadap pekerjaannya maupun organisasi tempat mereka bekerja. Keterikatan emosional ini membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan bukan sekadar kewajiban, tetapi juga bagian penting dari identitas profesional mereka. Dalam kondisi ini, karyawan cenderung menunjukkan antusiasme yang tinggi, memiliki motivasi internal yang kuat, serta berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. *Engagement* yang tinggi juga membuat karyawan lebih fokus dalam bekerja, lebih sedikit mengalami distraksi, serta lebih konsisten dalam mencapai target yang telah ditentukan.

Selain itu, *employee engagement* juga memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja, di mana karyawan yang merasa terlibat secara aktif dalam organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Kepuasan kerja ini kemudian menjadi faktor penguat yang mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Ketika karyawan merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam proses organisasi, maka mereka akan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi serta keinginan yang lebih besar untuk berkontribusi secara maksimal (Guk Guk & Nurhasanah, 2024).

Sementara itu, *psychological empowerment* merupakan kondisi psikologis di mana karyawan merasa memiliki makna dalam pekerjaan, memiliki kompetensi yang cukup untuk melaksanakan tugas, memiliki otonomi dalam mengambil keputusan, serta merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan dampak nyata terhadap organisasi. *Empowerment* ini menciptakan rasa kontrol internal yang kuat dalam diri karyawan, sehingga mereka tidak hanya bergantung pada instruksi atasan, tetapi juga mampu mengambil inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Ketika karyawan memiliki tingkat psychological empowerment yang tinggi, mereka akan lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan kerja, lebih mampu mengelola tekanan, serta lebih berani mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kondisi ini sangat penting dalam lingkungan kerja modern yang dinamis, di mana perubahan terjadi dengan cepat dan karyawan dituntut untuk lebih adaptif. Psychological empowerment juga mendorong rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja, sehingga kualitas kerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal.

Kombinasi antara employee engagement dan psychological empowerment menciptakan lingkungan kerja yang sangat kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan. Karyawan tidak hanya bekerja secara formal, tetapi juga memiliki keterlibatan emosional dan rasa kepemilikan terhadap organisasi. Hal ini membuat organisasi lebih mudah dalam mempertahankan produktivitas jangka panjang, karena karyawan bekerja bukan karena tekanan eksternal, tetapi karena dorongan internal yang kuat. Dengan demikian, faktor psikologis dapat dipahami sebagai fondasi penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif, stabil, dan berkelanjutan.

4.4 Faktor individu

Selain faktor organisasi dan psikologis, kinerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh faktor individu yang melekat pada setiap pekerja. Faktor individu ini mencerminkan kemampuan internal, karakteristik pribadi, serta cara individu dalam merespons tuntutan pekerjaan. Dalam konteks MSDM modern, tiga aspek individu yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah self efficacy, perilaku kerja inovatif, dan knowledge sharing, yang masing-masing memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan efektivitas kerja.

Self efficacy merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Keyakinan ini sangat penting karena menjadi dasar psikologis yang memengaruhi bagaimana seseorang berpikir, merasa, dan bertindak dalam pekerjaan. Karyawan dengan self efficacy tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri yang kuat dalam menghadapi tantangan kerja, tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan, serta mampu mempertahankan konsistensi dalam mencapai target kerja. Mereka juga lebih mampu mengelola tekanan pekerjaan karena memiliki keyakinan bahwa mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Sebaliknya, karyawan dengan self efficacy rendah sering kali mengalami keraguan dalam mengambil keputusan, kurang percaya diri dalam menjalankan tugas yang kompleks, serta lebih mudah terpengaruh oleh tekanan kerja. Kondisi ini dapat berdampak pada penurunan produktivitas dan kualitas kerja. Oleh karena itu, self efficacy menjadi salah satu faktor penting yang menentukan sejauh mana individu dapat memberikan kontribusi optimal dalam organisasi.

Selain self efficacy, perilaku kerja inovatif juga memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku ini mencakup kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru, mengembangkan solusi kreatif terhadap permasalahan kerja, serta menemukan cara kerja yang lebih efektif dan efisien. Dalam lingkungan kerja yang terus berubah, inovasi menjadi salah satu faktor kunci untuk menjaga daya saing organisasi.

Karyawan yang memiliki perilaku kerja inovatif tidak hanya menjalankan tugas sesuai prosedur, tetapi juga berusaha mencari pendekatan baru yang dapat meningkatkan

kualitas hasil kerja. Mereka cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, lebih aktif dalam memberikan ide, serta lebih berani mencoba metode kerja yang berbeda. Perilaku ini sangat penting dalam organisasi modern yang membutuhkan fleksibilitas dan kreativitas tinggi untuk bertahan dalam persaingan.

Selanjutnya, knowledge sharing atau berbagi pengetahuan merupakan faktor individu yang juga memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Knowledge sharing menciptakan proses pertukaran informasi, pengalaman, dan keterampilan antar individu dalam organisasi, sehingga pengetahuan tidak hanya dimiliki secara individual tetapi juga dimanfaatkan secara kolektif. Hal ini sangat penting dalam meningkatkan efektivitas kerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

Ketika budaya knowledge sharing berjalan dengan baik, karyawan dapat belajar dari pengalaman rekan kerja, mengurangi kesalahan yang sama, serta mempercepat proses penyelesaian pekerjaan. Selain itu, knowledge sharing juga memperkuat hubungan sosial di tempat kerja, meningkatkan koordinasi antar tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif. Organisasi yang memiliki budaya berbagi pengetahuan yang kuat cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih efisien dalam mencapai tujuan.

Secara keseluruhan, faktor individu seperti self efficacy, perilaku kerja inovatif, dan knowledge sharing menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh sistem organisasi, tetapi juga oleh kualitas internal setiap individu. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia perlu diarahkan tidak hanya pada aspek pelatihan formal, tetapi juga pada penguatan karakter, kepercayaan diri, dan budaya kolaborasi dalam organisasi agar kinerja dapat terus meningkat secara berkelanjutan.

4.5 Kepemimpinan dalam MSDM

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen paling fundamental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) karena berperan sebagai pengarah, pengendali, sekaligus pembentuk budaya kerja dalam organisasi. Kualitas kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi sangat menentukan bagaimana karyawan bekerja, berinteraksi, serta bertahan dalam perusahaan. Dalam konteks MSDM modern, salah satu bentuk kepemimpinan yang banyak dibahas adalah ethical leadership atau kepemimpinan yang etis, yang menekankan pada nilai kejujuran, keadilan, integritas, dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

Ethical leadership tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada bagaimana pemimpin memperlakukan karyawan secara adil dan manusiawi. Pemimpin yang etis cenderung menjadi panutan dalam organisasi karena mereka menunjukkan perilaku yang konsisten antara ucapan dan tindakan. Hal ini menciptakan rasa percaya (trust) dari karyawan terhadap pimpinan, yang pada akhirnya meningkatkan kenyamanan dan stabilitas psikologis di lingkungan kerja.

Dalam praktiknya, ethical leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap penurunan turnover intention atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, didukung oleh atasan, serta memiliki hubungan kerja yang sehat, maka mereka cenderung lebih loyal terhadap organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk, tidak adil, atau penuh konflik dapat meningkatkan stres kerja dan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain.

Selain itu, hubungan antara kepemimpinan dan turnover intention juga tidak terjadi secara langsung, tetapi sering kali dimediasi oleh faktor lain seperti relationship

conflict atau konflik hubungan antar karyawan. Kepemimpinan yang etis terbukti mampu mengurangi konflik interpersonal di tempat kerja, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif (Gunadi & Purwanto, 2024). Ketika konflik dapat diminimalkan, karyawan akan merasa lebih nyaman dan aman dalam bekerja, sehingga keinginan untuk keluar dari organisasi menjadi lebih rendah. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berperan dalam mengarahkan pekerjaan, tetapi juga dalam menciptakan stabilitas emosional dan sosial di dalam organisasi. Pemimpin yang mampu membangun hubungan kerja yang sehat, adil, dan transparan akan lebih mudah mempertahankan karyawan serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.6 Lingkungan kerja dan kualitas kehidupan kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor eksternal dalam MSDM yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja tidak hanya mencakup kondisi fisik seperti fasilitas dan kenyamanan ruang kerja, tetapi juga mencakup aspek non-fisik seperti hubungan sosial antar karyawan, komunikasi organisasi, serta budaya kerja yang terbentuk di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, aman, dan nyaman, sehingga karyawan dapat bekerja secara lebih optimal.

Dalam beberapa temuan penelitian, lingkungan kerja terbukti memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, lebih fokus dalam bekerja, serta lebih produktif dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak sehat, penuh tekanan, atau kurang mendukung dapat menurunkan kinerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Cahyadi et al., 2024; Putrilestari, 2024).

Selain lingkungan kerja, konsep *quality of work life* (QWL) juga menjadi aspek penting dalam MSDM modern. QWL mencerminkan sejauh mana organisasi mampu menciptakan keseimbangan antara kebutuhan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. QWL mencakup berbagai aspek seperti kesejahteraan karyawan, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, keamanan kerja, serta kesempatan pengembangan diri. Karyawan yang memiliki *quality of work life* yang baik cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya, memiliki loyalitas yang lebih tinggi, serta menunjukkan kinerja yang lebih stabil. Hal ini karena mereka tidak hanya fokus pada tuntutan pekerjaan, tetapi juga merasa bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Dalam konteks ini, QWL menjadi faktor penting dalam menciptakan hubungan jangka panjang antara karyawan dan organisasi.

Lebih jauh lagi, lingkungan kerja dan *quality of work life* juga memiliki peran

penting dalam menarik dan mempertahankan Generasi Z dalam dunia kerja. Generasi ini dikenal lebih sensitif terhadap fleksibilitas kerja, kenyamanan lingkungan, serta keseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan kebijakan MSDM agar mampu memenuhi kebutuhan generasi tenaga kerja modern ini (Cahyadi et al., 2024). Secara keseluruhan, lingkungan kerja dan *quality of work life* tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga terhadap aspek psikologis seperti kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta meningkatkan kualitas

kehidupan kerja karyawan akan lebih mampu mempertahankan produktivitas dan daya saing dalam jangka panjang.

4.7 Kinerja karyawan sebagai hasil interaksi berbagai faktor MSDM

Kinerja karyawan dalam organisasi tidak dapat dipahami sebagai hasil dari satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi yang kompleks antara berbagai faktor dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Faktor-faktor tersebut mencakup aspek organisasi, psikologis, dan individu yang saling berhubungan dan membentuk satu sistem yang memengaruhi perilaku kerja karyawan secara keseluruhan. Dari sisi organisasi, faktor seperti pelatihan, kepemimpinan, lingkungan kerja, serta quality of work life memiliki peran penting dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung produktivitas karyawan. Pelatihan meningkatkan kompetensi, kepemimpinan membentuk arah dan budaya kerja, sementara lingkungan kerja dan QWL menciptakan kenyamanan serta stabilitas emosional bagi karyawan. Kombinasi faktor-faktor ini menjadi fondasi utama dalam membentuk kinerja yang optimal (Sriyono, 2024).

Dari sisi psikologis, faktor seperti employee engagement dan psychological empowerment berperan dalam membentuk keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dan merasa diberdayakan akan lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik. Faktor ini berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan organisasi dan perilaku kerja nyata di lapangan (Guk Guk & Nurhasanah, 2024). Sementara itu, faktor individu seperti self efficacy, perilaku kerja inovatif, dan knowledge sharing memberikan kontribusi penting dalam menentukan bagaimana karyawan merespons tuntutan pekerjaan. Karyawan yang percaya pada kemampuannya sendiri, memiliki kemampuan berinovasi, serta aktif berbagi pengetahuan cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja.

Interaksi antara ketiga kelompok faktor tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari sistem yang saling terintegrasi. Tidak ada satu faktor yang berdiri sendiri, melainkan semuanya saling memengaruhi dan memperkuat satu sama lain. Misalnya, pelatihan akan lebih efektif jika didukung oleh lingkungan kerja yang baik dan tingkat engagement karyawan yang tinggi. Demikian pula, self efficacy karyawan akan lebih berkembang jika organisasi menyediakan dukungan psikologis dan kesempatan pengembangan yang memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari sinergi antara faktor organisasi, psikologis, dan individu. Pendekatan MSDM yang hanya berfokus pada satu aspek saja tidak akan cukup untuk meningkatkan kinerja secara optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan MSDM yang holistik dan terintegrasi agar dapat mencapai kinerja karyawan yang berkelanjutan dan kompetitif.

4.8 Hubungan praktik MSDM dan kinerja karyawan

Dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), hubungan antara praktik MSDM dan kinerja karyawan tidak dapat dipahami secara sederhana sebagai hubungan langsung yang bersifat linear. Sebaliknya, hubungan tersebut sering kali berlangsung melalui proses yang lebih kompleks dengan melibatkan variabel-variabel psikologis maupun perilaku yang berfungsi sebagai mediator. Variabel mediasi ini memiliki peran penting dalam menjelaskan —bagaimana— dan —mengapa— suatu praktik MSDM dapat memengaruhi kinerja karyawan, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam dibandingkan hanya melihat hubungan langsung antar variabel.

Salah satu variabel mediasi yang paling dominan dalam berbagai temuan penelitian adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan kondisi internal yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan, mempertahankan usaha, dan mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaan. Dalam konteks MSDM, praktik seperti pelatihan, pengembangan karyawan, lingkungan kerja yang kondusif, serta *quality of work life* tidak selalu secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu membangun motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan, kesempatan berkembang, dan penghargaan yang layak, maka muncul dorongan internal untuk bekerja lebih baik. Motivasi inilah yang kemudian menjadi penggerak utama yang mengubah kebijakan MSDM menjadi perilaku kerja nyata yang berdampak pada peningkatan kinerja (Iffat et al., 2024).

Selain motivasi kerja, kepuasan kerja juga memiliki peran yang sangat penting sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk aspek pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, serta sistem penghargaan yang diterima. Ketika praktik MSDM diterapkan secara efektif—misalnya melalui kepemimpinan yang adil, lingkungan kerja yang nyaman, dan peluang pengembangan yang jelas—maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Kepuasan kerja ini kemudian menjadi faktor psikologis yang memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai jembatan yang menghubungkan kebijakan organisasi dengan hasil kerja individu.

Variabel mediasi lain yang juga sangat penting adalah *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. *Turnover intention* sering digunakan sebagai indikator tidak langsung terhadap tingkat ketidakpuasan atau ketidaksesuaian antara karyawan dan organisasi. Praktik MSDM yang buruk, seperti kepemimpinan yang tidak adil, lingkungan kerja yang tidak sehat, atau kurangnya peluang pengembangan, dapat meningkatkan *turnover intention*. Sebaliknya, praktik MSDM yang baik mampu menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Penurunan *turnover intention* ini sangat penting karena stabilitas tenaga kerja berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi, produktivitas kerja, serta kesinambungan operasional (Gunadi & Purwanto, 2024).

Lebih lanjut, *relationship conflict* juga muncul sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan hasil kerja karyawan. Konflik hubungan antar individu dalam organisasi dapat mengganggu komunikasi, menurunkan kenyamanan kerja, serta mengurangi efektivitas tim. Kepemimpinan yang etis dan adil terbukti mampu menekan munculnya konflik hubungan tersebut. Ketika konflik dapat diminimalkan, maka lingkungan kerja menjadi lebih harmonis dan kolaboratif, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus dan produktif. Dengan demikian, *relationship conflict* berperan sebagai mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kualitas kepemimpinan memengaruhi kinerja dan *turnover intention* secara tidak langsung.

Selain variabel-variabel tersebut, secara umum dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi dalam MSDM berfungsi sebagai mekanisme psikologis dan perilaku yang menghubungkan kebijakan organisasi dengan hasil akhir berupa kinerja karyawan. Tanpa adanya variabel

mediasi, pengaruh MSDM sering kali tampak tidak konsisten atau bahkan tidak signifikan, padahal secara proses internal sebenarnya terjadi perubahan sikap dan perilaku yang signifikan pada diri karyawan.

Dengan demikian, keberadaan variabel mediasi menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada implementasi kebijakan MSDM secara langsung, tetapi juga pada bagaimana kebijakan tersebut memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku karyawan terlebih dahulu. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif harus memperhatikan aspek motivasi, kepuasan kerja, stabilitas organisasi, serta dinamika hubungan antar individu agar hasil yang dicapai benar-benar optimal dan berkelanjutan.

4.6 Perbandingan Hasil Antar Metode

Perbandingan hasil penelitian berdasarkan metode analisis yang digunakan dalam berbagai studi menunjukkan adanya pola yang cukup beragam dalam menjelaskan hubungan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terhadap kinerja karyawan. Variasi ini terutama terlihat dari besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, perbedaan tingkat signifikansi, serta kompleksitas model yang digunakan. Secara umum, perbedaan hasil ini tidak hanya dipengaruhi oleh metode analisis statistik, tetapi juga oleh perbedaan konteks organisasi, karakteristik responden, serta jumlah dan jenis variabel yang digunakan dalam penelitian.

Penelitian yang menggunakan regresi linier berganda menunjukkan hasil yang sangat bervariasi dalam kemampuan model menjelaskan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R^2) yang sangat rendah hingga sangat tinggi. Sebagai contoh, terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa variabel-variabel MSDM hanya mampu menjelaskan sekitar 16% variasi kinerja karyawan (Priambodo et al., 2022), yang mengindikasikan bahwa masih banyak faktor lain di luar model yang lebih dominan memengaruhi kinerja. Sebaliknya, terdapat juga penelitian lain yang melaporkan nilai R^2 mencapai 94% (Windayani & Dewi, 2023), yang menunjukkan bahwa variabel dalam model mampu menjelaskan hampir seluruh variasi kinerja karyawan. Perbedaan yang sangat ekstrem ini menunjukkan bahwa regresi linier berganda sangat sensitif terhadap pemilihan variabel, ukuran sampel, serta konteks penelitian yang digunakan.

Sementara itu, penelitian dengan pendekatan PLS-SEM menunjukkan hasil yang cenderung lebih moderat dan stabil dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Misalnya, Hati dan Juliati (2019) menemukan bahwa model penelitian menghasilkan R^2 kepuasan kerja sebesar 0,639 dan loyalitas sebesar 0,303, yang menunjukkan bahwa variabel MSDM memiliki pengaruh yang cukup kuat namun tidak bersifat absolut. Di sisi lain, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil sangat rendah, seperti Sigit et al. (2026) yang menemukan R^2 kepuasan pelanggan hanya sebesar 5,1%. Temuan ini mengindikasikan bahwa model penelitian tersebut belum mampu menangkap variabel-variabel penting lain yang lebih dominan dalam menjelaskan kepuasan maupun kinerja, sehingga masih terdapat kesenjangan dalam spesifikasi model yang digunakan. Selain itu, pendekatan SEM-AMOS umumnya digunakan untuk menguji kesesuaian model secara keseluruhan melalui indikator goodness of fit. Penelitian dengan metode ini menunjukkan bahwa model dapat dikatakan layak apabila memenuhi berbagai kriteria kesesuaian data. Sebagai contoh, Lionnard et al. (2026) berhasil mencapai tingkat goodness of fit yang memadai dengan jumlah responden sebanyak 211 orang, yang menunjukkan bahwa model

penelitian dapat diterima secara statistik. Namun demikian, terdapat juga penelitian yang menghadapi keterbatasan karena ukuran sampel yang relatif kecil, sehingga tidak memungkinkan dilakukan pengujian lanjutan seperti deteksi outlier tanpa mengganggu kestabilan model. Kondisi ini menunjukkan bahwa SEM-AMOS sangat bergantung pada kecukupan sampel dan

kualitas data yang digunakan.

Berdasarkan perbandingan tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap metode analisis memiliki karakteristik hasil yang berbeda dalam menjelaskan pengaruh praktik MSDM terhadap kinerja karyawan. Regresi linier berganda cenderung menghasilkan variasi yang sangat lebar, PLS-SEM memberikan hasil yang lebih stabil dengan pendekatan model laten, sedangkan SEM-AMOS lebih menekankan pada kesesuaian model secara keseluruhan. Dengan demikian, pemilihan metode analisis harus disesuaikan dengan tujuan penelitian, kompleksitas variabel, serta ketersediaan data agar hasil yang diperoleh lebih akurat dan dapat menggambarkan fenomena MSDM secara lebih komprehensif

SIMPULAN

Penelitian ini telah berhasil melakukan sintesis sistematis terhadap berbagai artikel ilmiah yang membahas praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi di Indonesia. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama yang menggambarkan pola hubungan antar variabel, kecenderungan hasil penelitian, serta dinamika faktor-faktor MSDM yang memengaruhi kinerja karyawan.

Pertama, praktik MSDM secara konsisten terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor dan konteks organisasi. Berbagai variabel MSDM seperti pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, quality of work life, kepemimpinan, employee engagement, psychological empowerment, self efficacy, perilaku kerja inovatif, serta knowledge sharing menunjukkan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi.

Kedua, variabel-variabel psikologis dan perilaku karyawan seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, turnover intention, dan relationship conflict terbukti memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik MSDM dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh MSDM terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui proses internal dalam diri karyawan yang mencakup perubahan sikap, perasaan, dan perilaku kerja. Kepuasan kerja dan motivasi kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam menjelaskan bagaimana praktik MSDM dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja karyawan.

Ketiga, terdapat variasi hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tidak semua praktik MSDM memberikan pengaruh yang sama pada setiap konteks organisasi. Beberapa variabel seperti employer brand equity dan sistem pengembangan kerja tidak selalu menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun turnover intention pada kelompok tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas praktik MSDM sangat dipengaruhi oleh

karakteristik individu, generasi tenaga kerja, serta konteks organisasi tempat penelitian dilakukan.

Keempat, dari sisi metodologi, penelitian-penelitian yang dianalisis didominasi oleh pendekatan kuantitatif dengan regresi linier berganda, PLS-SEM, dan SEM-AMOS. Meskipun metode tersebut mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara statistik, sebagian besar penelitian masih memiliki keterbatasan pada ukuran sampel yang relatif kecil serta penggunaan desain cross-sectional yang tidak mampu menangkap perubahan perilaku karyawan dalam jangka waktu panjang. Hal ini menunjukkan perlunya pengembangan penelitian dengan pendekatan longitudinal dan mixed methods untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

Kelima, perkembangan penelitian MSDM menunjukkan kecenderungan yang semakin kompleks dengan meningkatnya penggunaan variabel mediasi dan model hubungan yang lebih integratif. Hal ini mencerminkan bahwa kajian MSDM tidak lagi hanya berfokus pada hubungan langsung, tetapi juga pada mekanisme yang menjelaskan bagaimana dan mengapa suatu variabel dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa praktik MSDM memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel-variabel psikologis dan perilaku. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan MSDM yang holistik, adaptif, dan berbasis kebutuhan karyawan agar dapat meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan kompetitif.

UCAPAN TERIMA KASIH

- a) Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga artikel ilmiah ini dapat diselesaikan dengan baik.
- b) Terima kasih kepada dosen pengampu mata kuliah yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan selama proses penyusunan artikel ini.
- c) Terima kasih kepada para peneliti dan penulis artikel ilmiah yang menjadi referensi dalam penelitian ini, sehingga artikel ini dapat disusun secara sistematis.
- d) Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan yang telah memberikan dukungan, motivasi, dan diskusi selama proses penyusunan artikel ini.
- e) Terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyelesaian artikel ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariadi, D., Serly, & Susanto, A. (2024). Apakah keberagaman gender pada dewan direksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan? *Jurnal Manajemen*, 15(1), 14-29.
- Cahyadi, C., Putrilestari, R., Effendi, S. L., & Maharani, A. (2024). Pengaruh employer brand equity, employment development system, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada turnover intention Generasi Z. *Jurnal Manajemen*, 15(1), 30-45.

- Damayanti, G. K. A. A. K. (2024). Inovasi produk dan loyalitas konsumen. *Jurnal Manajemen*, 15(2).
- Dwi, D. N. A., & Stefhani, Y. (2024). Analisis integrasi pasar modal Indonesia dengan pasar modal ASEAN periode 2021-2023. *Jurnal Manajemen*, 10(1), 31-42.
- Elizabet, H. (2024). Niat pembelian ulang pengguna inDrive di Surabaya. *Jurnal Manajemen*, 15(2).
- Elizabet, H., & Nurhadi. (2024). Pengaruh persepsi kualitas dan pengalaman pengguna terhadap niat pembelian ulang melalui kepuasan pelanggan sebagai variabel intervening pada pengguna inDrive di Surabaya. *Jurnal Manajemen*, 15(2).
- Guk Guk, M. N. R., & Nurhasanah, N. (2024). Pengaruh internal branding, employee engagement, dan psychological empowerment terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 1-9.
- Gunadi, W., & Purwanto, S. K. (2024). Pengaruh ethical leadership terhadap turnover intentions dengan mediasi variabel relationship conflict. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 22-35.
- Hananda, E. D., & Iskandar, Y. A. (2024). Pengendalian persediaan suku cadang menggunakan material requirement planning untuk kegiatan pemeliharaan pesawat. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 36-46.
- Hartanto, A., & Wella, W. (2024). Bagaimana COVID-19 mempengaruhi perilaku konsumen dalam belanja online di Indonesia? *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 16(1), 1-11.
- Iffat, E., Sriyono, & Sukmono, R. A. (2024). Pengaruh quality of work life dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Hotel Grand Whiz Trawas. *Jurnal Manajemen*, 15(3), 469-488.
- Kamila, I., & Nurhasanah, N. (2024). Pengaruh self efficacy, perilaku kerja inovatif, dan knowledge sharing terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 10-21.
- Khulzannah, M., & Siregar, A. Z. (2024). Digital marketing untuk pemasaran layanan perpustakaan. *Jurnal Mutiara Manajemen*, 9(2).
- Mingers, J., & Yang, L. (2016). Evaluasi kualitas jurnal: Tinjauan terhadap indikator sitasi dan peringkat jurnal dalam bidang bisnis dan manajemen. *European Journal of Operational Research*.
- Muhammadin, A., Ramli, R., Ridjal, S., Kanto, M., Alam, S., & Idris, H. (2020). Pengaruh dynamic capability dan strategi pemasaran terhadap kinerja organisasi pada sektor perbankan di Makassar, Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*.
- Nasution, Y., Sawitry, I., & Noviarti. (2024). Analisis rasio lancar dan perputaran piutang terhadap tingkat pengembalian aset pada bisnis makanan dan minuman yang tercatat di pasar modal Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 10(1), 1-11.
- Ningsih, L. K., Damayanti, G. K. A. A. K., Yuliandari, N. K., & Prastiwi, N. L. P. E. Y. (2024). Pengaruh inovasi produk, kualitas pelayanan, dan suasana toko terhadap loyalitas konsumen pada Puri Kawan Lodtunduh Kabupaten Gianyar. *Jurnal Manajemen*, 15(2), 231-243.

- Ningsih, L. K., Sugiantari, K. L., & Widnyani, N. M. (2024). Pengaruh kompetensi guru, komitmen guru, dan beban kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen*, 15(3), 455-468.
- Nurhasanah, N. (2024). Knowledge sharing terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 11(1).
- Putrilestari, R. (2024). Mengelola turnover intention Generasi Z untuk keberlanjutan bisnis. *Jurnal Manajemen*, 15(1).
- Rajak, A. (2024). Jurnal Manajemen Sinergi. *JMS: Jurnal Manajemen Sinergi*, 12(2). Sriyono. (2024). Quality of work life dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 15(3).
- Sinta. (2024). Mengungkap hubungan antara store atmosphere, harga, dan kualitas pelayanan terhadap keputusan pembelian konsumen. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 18(2).
- Warganegara, A., Adam, M., Zunaidah, & Yuliani. (2024). Hubungan perilaku personel dan efektivitas kerja dengan kemampuan beradaptasi terhadap situasi disruptif sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen*, 15(1), 1-13.
- Wella, W. (2024). Perilaku belanja online di Indonesia setelah COVID-19. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 16(1).