

PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS DALAM MEMBANGUN PRODUKTIVITAS DAN LOYALITAS KARYAWAN

Haifa fasya hanifiya ^{*1}

Sevilla nurfitri ²

Nida fasya nimatiya ³

Martiya ⁴

^{1,2,3,4} Universitas Indonesia Membangun (INABA)

*e-mail : haifaaafh@gmail.com, sevillanur11@gmail.com, nidaf.n@gmail.com

Abstrak

Di tengah tantangan globalisasi dan disrupsi digital, organisasi dituntut untuk mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset strategis guna mempertahankan keunggulan kompetitif. Tingkat pergantian karyawan yang tinggi dan keterlibatan karyawan yang rendah (21% menurut Gallup 2023) menunjukkan perlunya pendekatan manajemen yang lebih efektif. Studi ini bertujuan untuk menganalisis peran Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SDM Strategis/SHRM) dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan. Dengan menggunakan metode tinjauan pustaka, studi ini menegaskan bahwa SDM Strategis merupakan pendekatan strategis yang menyelaraskan praktik SDM (seperti rekrutmen selektif, pelatihan, dan kompensasi berbasis kinerja) dengan tujuan jangka panjang organisasi. Konsisten dengan Resource-Based View (RBV), SDM Strategis (SHRM) memanfaatkan SDM. Dalam konteks Dynamic Capability Theory (DCT), SDM Strategis membangun kapabilitas organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi. Praktik SDM Strategis (SRM Strategis/HPWS) yang terintegrasi telah terbukti meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang secara langsung memperkuat loyalitas dan komitmen.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM), Produktivitas Karyawan, Loyalitas Karyawan.

Abstract

Amidst the challenges of globalization and digital disruption, organizations are required to manage Human Resources (HR) as a strategic asset to maintain competitive advantage. High employee turnover and low employee engagement (21% according to Gallup 2023) indicate the need for a more effective management approach. This study aims to analyze the role of Strategic Human Resource Management (SHRM) in improving employee productivity and loyalty.

Using a literature review, this study confirms that Strategic HR is a strategic approach that aligns HR practices (such as selective recruitment, training, and performance-based compensation) with the organization's long-term goals. Consistent with the Resource-Based View (RBV), Strategic HR (SHRM) leverages HR. Within the context of Dynamic Capability Theory (DCT), Strategic HR builds an organization's capability to adapt and innovate. Integrated Strategic HR practices (SHRM) have been shown to increase motivation and job satisfaction, which directly strengthen loyalty and commitment.

Keywords: Strategic Human Resource Management (SHRM), Employee Productivity, Employee Loyalty, Resource-Based View (RBV), Dynamic Capabilities Theory (DCT).

PENDAHULUAN

Era Globalisasi dan disrupsi digital telah membawa organisasi ke dalam arus perubahan yang begitu cepat dan penuh ketidakpastian. Fenomena ini mempertegas bahwa keunggulan kompetitif tidak lagi dapat dipertahankan semata dengan mengandalkan aset fisik maupun finansial, melainkan dengan kemampuan organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia. *Armstrong (2020)* menegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif apabila dikelola secara efektif, terencana, dan berorientasi jangka panjang.

Perkembangan lingkungan bisnis dan organisasi di era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi serta persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk memiliki daya saing yang berkelanjutan. Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan strategis sebagai aset utama organisasi, bukan sekadar faktor biaya. Kemampuan

organisasi dalam mengelola SDM secara efektif menjadi penentu keberhasilan dalam meningkatkan produktivitas, kinerja, serta keberlangsungan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategis berfokus pada upaya menyelaraskan pengelolaan SDM dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Strategi MSDM yang tepat, seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi yang efektif, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, sistem kompensasi yang adil, serta penciptaan budaya kerja yang positif, terbukti mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi, motivasi, dan dukungan organisasi yang memadai cenderung bekerja lebih efisien, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Selain aspek kompetensi dan sistem kerja, keterlibatan dan kesejahteraan karyawan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas. Karyawan yang merasa dihargai, sejahtera, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan akan menunjukkan tingkat komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi. Lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang efektif, serta perhatian terhadap kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan dapat memperkuat keterlibatan kerja dan mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Berbagai kajian menunjukkan bahwa produktivitas kerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan MSDM yang holistik dan adaptif terhadap perubahan teknologi serta dinamika pasar. Strategi MSDM yang terintegrasi tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja, tetapi juga mampu menciptakan keunggulan kompetitif dan nilai jangka panjang bagi organisasi.

Rekrutmen dan seleksi yang efektif merupakan tahap awal yang krusial dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Proses ini membuka kesempatan bagi individu yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi secara prosedural dan objektif akan menghasilkan karyawan yang kompeten. Tahapannya mencakup identifikasi kebutuhan tenaga kerja, penentuan sumber dan metode rekrutmen, serta seleksi calon karyawan. Meskipun karyawan terpilih memiliki kualifikasi dasar, mereka tetap memerlukan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan serta menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan (Busono, 2016).

Pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan memainkan peran penting dalam peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi kerja. Program pelatihan yang dirancang secara sistematis memungkinkan karyawan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja dan meningkatkan keterlibatan serta retensi melalui kesempatan pengembangan karier. Pelaksanaan pelatihan yang efektif berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan mendukung pencapaian keunggulan kompetitif organisasi (Andayani & Hirawati, 2021; Rahinnaya & Surya Perdhana, 2016).

Kinerja karyawan merupakan ukuran kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas sehingga mencapai target organisasi (Putri & Ratnasari, 2019). Penilaian kinerja mencakup kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu hasil kerja, yang dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman, keterampilan, kepribadian, dan pemanfaatan waktu (Busono, 2016; Andayani & Hirawati, 2021). Kompetensi karyawan memiliki hubungan langsung dengan kinerja, sehingga pengembangan kompetensi menjadi strategi penting dalam manajemen SDM (Rahinnaya & Surya Perdhana, 2016).

Dalam implementasi Strategic Human Resource Management (SHRM), keselarasan antara budaya organisasi dan kebijakan SDM menjadi faktor penting. Budaya organisasi berperan sebagai elemen inti yang membentuk perilaku, pola pikir, dan nilai-nilai anggota organisasi. Tanpa kesesuaian budaya, kebijakan SDM cenderung bersifat formal dan kurang mampu mendorong perubahan nyata dalam perilaku kerja (Schein, 2017).

Era digital membawa dampak signifikan terhadap dunia kerja, baik sebagai peluang maupun tantangan. Manajemen SDM memegang peran strategis dalam meningkatkan produktivitas karyawan melalui pelatihan yang efektif, pemanfaatan teknologi, perhatian terhadap kesejahteraan, dan pembentukan budaya organisasi yang mendukung. Agar implementasi strategi SDM berhasil, organisasi harus mengelola tantangan digital secara adaptif dan responsif.

Oleh karena itu, penerapan strategi manajemen SDM yang terintegrasi menjadi kunci untuk mencapai produktivitas dan kinerja optimal dalam konteks organisasi modern.

Namun pada kenyataannya, banyak perusahaan masih menghadapi berbagai kendala dalam mengoptimalkan kinerja pegawai. Berdasar *Laporan Gallup (2023)* menunjukkan bahwa hanya 21% karyawan di dunia yang merasa benar-benar terlibat dalam pekerjaannya, dan kondisi ini berdampak langsung pada menurunnya produktivitas, loyalitas, serta meningkatnya biaya akibat turnover. Di Indonesia, fenomena serupa juga terlihat dari data *Kementerian Ketenagakerjaan (2022)*, yang mencatat tingginya angka perpindahan karyawan pada berbagai sektor industri akibat ketidakpuasan terhadap kebijakan perusahaan, minimnya peluang pengembangan karier, serta sistem kompensasi yang dirasa belum kompetitif. Permasalahan tersebut semakin menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan pendekatan pengelolaan SDM yang lebih komprehensif dan strategis.

Dalam konteks ini, konsep Strategic Human Resource Management menjadi sangat relevan karena mengintegrasikan tujuan organisasi dengan praktik-praktik pengelolaan SDM seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, serta pengembangan karier. *Wright dan McMahan (2011)* menjelaskan bahwa Strategic Human Resource Management berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan SDM saling terhubung dan selaras dengan strategi bisnis, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat loyalitas karyawan.

Di banyak organisasi, berbagai tantangan masih muncul akibat praktik SDM yang belum berjalan secara optimal. Beberapa perusahaan masih belum menyelaraskan kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan, sehingga terjadi kesenjangan keterampilan yang berdampak pada kinerja. Selain itu, kurangnya pelatihan dan pengembangan membuat kompetensi karyawan stagnan dan tidak mampu mengikuti dinamika pasar

Sistem kompensasi yang tidak kompetitif serta penilaian kinerja yang tidak transparan sering kali memicu ketidakpuasan dan menurunkan motivasi. Di samping itu, kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan karyawan serta gaya kepemimpinan yang kurang mendukung juga menurunkan kepercayaan dan komitmen kerja, sehingga berdampak pada rendahnya loyalitas. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menilai sejauh mana peran manajemen sumber daya manusia strategis dapat meningkatkan produktivitas serta loyalitas karyawan pada perusahaan. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi strategi pengelolaan SDM yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta komitmen karyawan. Dengan menerapkan pendekatan Strategic Human Resource Management yang terarah, perusahaan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga mampu membuat karyawan merasa dihargai, diakui, dan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Penerapan strategi SDM yang tepat akan membantu perusahaan mempertahankan tenaga kerja berkualitas tinggi, meningkatkan kinerja organisasi, serta mendukung keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut *Asriyanti (2024)*, strategi MSDM yang efektif mencakup perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan, sistem kompensasi, serta komunikasi yang terbuka dan jelas. Unsur-unsur ini berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karena karyawan yang termotivasi dan memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan. Hasil penelitian dari *Yos Soedarso (2023)* menunjukkan bahwa strategi SDM berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Temuan serupa diperkuat oleh penelitian *JMH (2023)* yang menyebutkan bahwa sistem penghargaan dan pelatihan berkelanjutan adalah dua faktor kunci dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif. Sementara itu, penelitian di *ResearchGate (2024)* menyoroti pentingnya pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM, di mana pengembangan karier, pemberdayaan karyawan, serta budaya kerja adaptif dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Integrasi antara strategi bisnis dan strategi SDM menjadi faktor utama dalam membentuk organisasi yang produktif dan berdaya saing tinggi.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa banyak perusahaan masih menghadapi berbagai permasalahan terkait produktivitas dan loyalitas karyawan. Produktivitas sering kali rendah

akibat kurangnya pelatihan, minimnya pengembangan kompetensi, dan lingkungan kerja yang tidak mendorong inovasi. Sementara itu, loyalitas karyawan cenderung menurun karena keterbatasan kesempatan karier, sistem kompensasi yang kurang kompetitif, serta hubungan kerja yang tidak mendukung keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan membutuhkan pendekatan pengelolaan SDM yang tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga mampu membangun kapabilitas organisasi secara berkelanjutan. Dalam perspektif Dynamic Capability Theory (DCT), SHRM berperan penting dalam membangun kemampuan organisasi untuk *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*—yakni kemampuan mengenali peluang dan ancaman, memanfaatkan sumber daya secara strategis, serta menata ulang proses agar tetap relevan dengan perubahan. Melalui praktik SHRM seperti rekrutmen selektif, pelatihan berkelanjutan, sistem kompensasi berbasis kinerja dan inovasi, serta pengelolaan pengetahuan, perusahaan dapat memperkuat kapabilitas dinamis yang mendukung produktivitas dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong loyalitas. Pendekatan ini sekaligus menjembatani pandangan Resource-Based View (RBV) yang menekankan pentingnya keunggulan berbasis sumber daya internal.

Integrasi SHRM dengan HPWS (High-Performance Work Systems) juga semakin menegaskan bahwa praktik SDM yang terstruktur dan strategis mampu meningkatkan kinerja individu sekaligus memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai, diberi kesempatan berkembang, dan diakui kontribusinya cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi sekaligus menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Hal ini menjadi sangat relevan bagi perusahaan di Indonesia yang masih menghadapi tantangan seperti rendahnya kompetensi, tingkat turnover yang tinggi, dan kurangnya pengembangan karier.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk memahami bagaimana SHRM dapat menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan. Penelitian ini juga berupaya mengkaji bagaimana praktik-praktik SHRM, ketika diintegrasikan dengan dinamika organisasi modern, dapat memperkuat keunggulan bersaing perusahaan dalam jangka panjang. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis sekaligus praktis bagi perusahaan dalam membangun SDM yang lebih adaptif, inovatif, dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

TINJAUAN TEORITIS

1. Strategic Human Resource Management (SHRM) dan High-Performance Work Systems (HPWS)

SHRM memandang praktik pengelolaan SDM sebagai instrumen strategis yang harus selaras dengan tujuan bisnis untuk menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Praktik SHRM yang efektif — rekrutmen selektif, pelatihan dan pengembangan, manajemen prestasi, pemberian kompensasi yang adil, dan pemberdayaan karyawan — tidak hanya memperbaiki kapabilitas individu tetapi juga membentuk kapabilitas organisasi (Wright & McMahan). HPWS adalah manifestasi operasional SHRM: paket praktik saling terintegrasi yang bersama-sama meningkatkan keterampilan, motivasi, dan peluang karyawan untuk berkontribusi. Dalam konteks ini, efektivitas SHRM terukur bukan hanya pada peningkatan output individual tetapi pada bagaimana praktik tersebut meningkatkan loyalitas (komitmen jangka panjang) dan melalui itu mempengaruhi kinerja organisasi.

2. Resource-Based View (RBV) dan Dynamic Capability Theory (DCT)

RBV menempatkan SDM sebagai sumber daya strategis apabila mereka bersifat *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN). Investasi pada pengembangan kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman karyawan memperkuat keunggulan internal organisasi. DCT melengkapi RBV dengan menekankan proses adaptif organisasi — *sensing*, *seizing*, *reconfiguring* — yang memungkinkan organisasi menyesuaikan sumber daya internal untuk merespons perubahan eksternal (digitalisasi, persaingan). Praktik SHRM yang adaptif adalah mekanisme utama penguatan kapabilitas dinamis; loyalitas dapat dilihat sebagai salah satu

outcome psikologis yang memfasilitasi reconfiguring sumber daya manusia untuk inovasi dan perubahan.

3. Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory — SET) dan Perceived Organizational Support (POS)

SET menjelaskan hubungan karyawan–perusahaan sebagai rangkaian pertukaran timbal balik: ketika organisasi menunjukkan perhatian melalui praktik SDM (kompensasi adil, pelatihan, pemberdayaan), karyawan cenderung merespons dengan perilaku prososial, loyalitas, dan usaha ekstra. Konsep Perceived Organizational Support (POS) mendalilkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi memediasi reaksi afektif dan perilaku (komitmen, retensi). Dengan demikian, POS/SET memberi dasar teoritis mengapa praktik HR mempengaruhi loyalitas dan perilaku kerja secara tidak langsung.

4. Teori Motivasi: Self-Determination Theory (SDT), Expectancy Theory, dan Herzberg

- SDT (Deci & Ryan) menekankan tiga kebutuhan psikologis dasar—autonomy, competence, relatedness—yang saat dipenuhi, meningkatkan motivasi intrinsik, keterlibatan, dan loyalitas. Pemberdayaan kerja (autonomy), pelatihan (competence) dan budaya suportif (relatedness) berfungsi memenuhi kebutuhan ini.
- Expectancy Theory (Vroom) menyoroti jalur kognitif: harapan (expectancy), instrumentalitas (performance→reward), dan valensi (nilai reward) menentukan upaya kerja. Sistem kompensasi yang transparan dan penghargaan berbasis kinerja meningkatkan expectancy-instrumentality, sehingga memotivasi perilaku yang mendukung kinerja.
- Herzberg memisahkan faktor higienis (kompensasi, kondisi kerja) dan motivator (prestasi, pengakuan) — keduanya diperlukan untuk kepuasan kerja yang dapat meningkatkan loyalitas.

5. Job Demands-Resources (JD-R) dan Engagement/Loyalty Mechanisms

JD-R menyediakan kerangka untuk memahami bagaimana sumber daya pekerjaan (training, dukungan supervisor, otonomi) memoderasi dampak tuntutan pekerjaan pada burnout dan engagement. Sumber daya pekerjaan meningkatkan work engagement yang berasosiasi kuat dengan loyalitas, OCB, dan performa. Dengan kata lain, SHRM yang meningkatkan job resources akan menurunkan kelelahan sekaligus meningkatkan loyalitas dan kinerja.

6. Kepemimpinan: Leader-Member Exchange (LMX) dan Kepemimpinan Transformasional

Kualitas relasi atasan-bawahan (LMX) mempengaruhi komitmen, kepercayaan, dan loyalitas; kepemimpinan transformasional (inspirasional, visioner, individualized consideration) meningkatkan motivation, OCB, dan kinerja. Perilaku kepemimpinan merupakan mekanisme utama yang memperkuat efek praktik HR—mis. pemberdayaan hanya efektif bila didukung gaya kepemimpinan suportif.

7. Psychological Contract, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Loyalitas sebagai Mediator

Persepsi pemenuhan kontrak psikologis (janji implisit organisasi) menumbuhkan loyalitas; pelanggaran kontrak menurunkan komitmen. Selain itu, OCB (perilaku yang melampaui deskripsi tugas) sering muncul ketika karyawan merasakan dukungan organisasi—OCB berperan sebagai proximate outcome yang menghubungkan loyalitas dengan kinerja nyata. Oleh karena itu model konseptual yang tepat menempatkan loyalitas kerja dan/atau OCB sebagai mediator antara praktik HR dan kinerja.

8. Signaling Theory dan Rekrutmen/Kompetensi

Signal theory menjelaskan rekrutmen dan kompensasi sebagai sinyal kualitas organisasi kepada calon karyawan. Kompensasi dan reputasi organisasi memengaruhi kualitas pelamar yang direkrut—dengan demikian memengaruhi kapabilitas jangka panjang dan loyalitas karyawan.

9. Moderators dan Boundary Conditions: Budaya Organisasi, Tipe Sektor, Digitalisasi, dan Ukuran Organisasi

Efektivitas praktik HR dimoderasi oleh konteks: budaya (collectivist vs individualist), sektor (layanan kesehatan vs pemerintahan), tingkat digitalisasi (adopsi HR-tech), dan ukuran organisasi. Model teoritis harus memasukkan moderator ini untuk menjelaskan heterogenitas temuan empiris.

10. Konseptualisasi Model dan Proposisi Penelitian

Berdasarkan rangkaian teori di atas, model konseptual yang disarankan:

Praktik SDM (rekrutmen selektif, kompensasi, pelatihan, pemberdayaan, HPWS) → Perceived Organizational Support / Satisfaction / Engagement → Loyalitas Kerja (Mediator) → Kinerja. Kepemimpinan & Pemberdayaan sebagai antecedent kuat loyalitas; budaya organisasi, sektor, dan digitalisasi berperan sebagai moderator.

11. Isu Pengukuran dan Validitas

Pengukuran harus membedakan konstruk-konstruk (mis. loyalitas vs komitmen vs engagement). Gunakan skala terstandar (mis. Utrecht Work Engagement Scale, POS scale, Affective Commitment Scale) dan uji validitas konvergen/divergen, reliabilitas, serta uji common method bias (Harman's single-factor, marker variables) karena sebagian besar data berasal dari self-report.

12. Sistem Kompensasi dan Strategi Reward

Sistem ini mengintegrasikan upah kompetitif dengan insentif yang terkait langsung pada pencapaian kinerja, disertai tunjangan non-finansial seperti pengakuan atas prestasi dan keinginan jadwal kerja. Pendekatan tersebut secara efektif memperkuat motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik karyawan, mengurangi tingkat turnover, serta mendorong peningkatan produktivitas secara keseluruhan.

13. Manajemen Kinerja yang Jelas

Pengukuran hasil yang objektif, umpan balik secara berkala, dan tujuan yang jelas mendorong perilaku sesuai sasaran organisasi, meningkatkan hasil kinerja, dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem evaluasi.

14. Pengaruh pada Produktivitas

Dengan menggunakan strategi sumber daya manusia (SDM), seperti pelatihan pengembangan dan insentif yang adil positif, produktivitas kerja karyawan dapat meningkat rata-rata 15%. Perusahaan dengan MSDM yang kuat memaksimalkan potensi karyawan untuk keunggulan kompetitif karena budaya kolaboratif dan komunikasi yang efektif mendorong inovasi dan efisiensi operasional.

15. Strategi Pengembangan Karir Jangka Panjang

Meningkatkan Komitmen Karyawan Pendampingan dan rotasi jabatan. Budaya Organisasi Positif lingkungan kerja yang memungkinkan kerja sama dan komunikasi terbuka. Work-Life Balance fleksibilitas kerja dan dukungan kesejahteraan untuk retensi Penghargaan. Dan Pengakuan menciptakan rasa memiliki yang kuat dengan mengakui apa yang telah Anda lakukan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*systematic literature review*) yang bertujuan untuk membangun pemahaman yang komprehensif, terstruktur, dan mendalam mengenai peran strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan berbagai perspektif teoretis dan temuan empiris dari penelitian terdahulu, sehingga dapat mengidentifikasi pola hubungan, kecenderungan, serta kesenjangan penelitian yang relevan dengan topik kajian.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara sistematis pada sejumlah basis data ilmiah yang bereputasi dan banyak digunakan dalam kajian manajemen dan sumber daya manusia, yaitu Google Scholar, Mendeley, dan Zotero. Penelusuran dilakukan menggunakan kata kunci yang disesuaikan dengan fokus penelitian, antara lain “manajemen sumber daya manusia strategis”, “produktivitas kerja karyawan”, “kinerja organisasi”, dan “human resource management”. Dari hasil penelusuran tersebut, diperoleh sejumlah artikel ilmiah yang kemudian diseleksi berdasarkan kriteria relevansi topik, kualitas metodologis, serta kontribusi teoretis dan empiris terhadap tujuan penelitian. Melalui proses seleksi tersebut, sebanyak 20 artikel ilmiah dinilai layak dan digunakan sebagai sumber utama analisis. Selain sumber akademik, penelitian ini juga memanfaatkan beberapa publikasi berita dari media nasional yang kredibel sebagai data pendukung untuk memperkaya konteks empiris serta menggambarkan fenomena aktual terkait dinamika dunia kerja dan praktik pengelolaan SDM di Indonesia.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi tematik (*thematic content analysis*), yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan menafsirkan tema-tema utama yang muncul dari literatur yang dianalisis. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu pengkodean awal terhadap konsep-konsep kunci, pengelompokan konsep ke dalam tema-tema utama, serta sintesis temuan untuk membangun keterkaitan konseptual antara strategi MSDM, loyalitas karyawan, produktivitas kerja, dan kinerja organisasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya merangkum temuan penelitian sebelumnya, tetapi juga melakukan interpretasi kritis terhadap hubungan antarvariabel yang dikaji.

Untuk menjamin validitas dan keandalan temuan, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber melalui perbandingan hasil antar-literatur serta memprioritaskan penggunaan artikel yang berasal dari jurnal terakreditasi dan publikasi ilmiah bereputasi. Konsistensi temuan antar-sumber dianalisis untuk meminimalkan bias interpretasi dan meningkatkan objektivitas hasil kajian. Selanjutnya, hasil analisis disintesis secara sistematis guna membangun kerangka pemahaman konseptual yang utuh mengenai peran strategi MSDM dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yang kemudian digunakan sebagai dasar dalam perumusan kesimpulan dan implikasi penelitian yang bersifat objektif, argumentatif, dan berbasis bukti ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian literatur dan temuan empiris menunjukkan bahwa strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif memiliki peran krusial dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan. Praktik HRM strategis—meliputi rekrutmen selektif, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, sistem kompensasi dan reward, serta pengembangan karier—terbukti mampu meningkatkan komitmen karyawan yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan produktivitas dan loyalitas kerja. Namun demikian, efektivitas praktik-praktik

tersebut tidak bersifat universal, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan yang berlaku.

Temuan empiris pada RSIA Melinda Kediri memperkuat argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja. Akan tetapi, ketika variabel-variabel tersebut diuji pengaruhnya secara langsung terhadap kinerja, hasilnya tidak signifikan. Sebaliknya, loyalitas kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta berperan sebagai mediator yang signifikan, sebagaimana dibuktikan melalui Sobel Test. Hal ini mengindikasikan bahwa intervensi HR yang berfokus pada perbaikan kondisi kerja, peningkatan motivasi, sistem kompensasi yang adil, dan kepuasan kerja akan lebih efektif apabila diarahkan untuk membangun loyalitas karyawan terlebih dahulu, karena loyalitas inilah yang kemudian mendorong peningkatan kinerja.

Sementara itu, hasil penelitian pada Sekretariat DPRD Kabupaten Lingga menunjukkan bahwa ketersediaan SDM, perilaku kepemimpinan, dan pemberdayaan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Di antara ketiganya, pemberdayaan kerja muncul sebagai faktor paling dominan, diikuti oleh perilaku kepemimpinan, sedangkan ketersediaan SDM berperan sebagai faktor pendukung. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks birokrasi pemerintahan, mekanisme psikologis seperti otonomi, makna kerja, dan pengembangan kompetensi, serta karakter kepemimpinan yang suportif dan komunikatif, memiliki peran yang sangat menentukan dalam membentuk loyalitas pegawai.

Secara integratif, kedua studi tersebut menegaskan loyalitas kerja sebagai variabel kunci yang menjembatani praktik MSDM dengan kinerja organisasi. Praktik HR yang berorientasi pada kepuasan, pemberdayaan, dan kompensasi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, melainkan bekerja melalui peningkatan loyalitas karyawan. Temuan ini selaras dengan perspektif Strategic Human Resource Management (SHRM), Resource-Based View (RBV), dan High Performance Work Systems (HPWS) yang memandang SDM sebagai aset strategis dan sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selain itu, perbedaan kekuatan pengaruh antarvariabel di kedua konteks organisasi menegaskan pentingnya pendekatan MSDM yang kontekstual dan adaptif terhadap karakteristik sektor dan budaya organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini secara komprehensif menegaskan bahwa *Strategic Human Resource Management* (SHRM) tidak lagi dapat dipandang sebagai fungsi administratif yang bersifat operasional semata, melainkan sebagai pendekatan strategis yang memiliki peran fundamental dalam membentuk keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi. Melalui integrasi kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi, SHRM terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi, produktivitas kerja, serta loyalitas karyawan secara simultan. Dalam kerangka *Dynamic Capability Theory* (DCT), SHRM berfungsi sebagai mekanisme strategis yang memperkuat kemampuan organisasi dalam melakukan adaptasi, merespons dinamika perubahan lingkungan, serta mendorong inovasi berkelanjutan. Praktik-praktik strategis seperti rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, sistem kompensasi yang adil dan berbasis kinerja, serta pengelolaan pengetahuan secara sistematis berkontribusi signifikan dalam membangun kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*, yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman secara lebih presisi, mengoptimalkan sumber daya internal, serta menyesuaikan struktur dan proses kerja secara fleksibel dan responsif.

Lebih lanjut, temuan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi SHRM tidak hanya tercermin dari peningkatan produktivitas jangka pendek, tetapi juga dari kemampuannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil, suportif, dan berorientasi jangka panjang bagi karyawan. Penerapan *High-Performance Work Systems* (HPWS) yang terintegrasi—meliputi pelatihan intensif dan berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan, kesempatan pengembangan karier yang jelas, sistem *reward* berbasis kinerja, serta penguatan budaya kerja kolaboratif—terbukti mampu meningkatkan motivasi, memperkuat keterikatan emosional, dan menumbuhkan loyalitas karyawan. Dengan demikian, SHRM tidak hanya

berfungsi sebagai instrumen peningkatan efisiensi kerja, tetapi juga sebagai sarana strategis dalam membangun hubungan kerja jangka panjang yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan.

Hasil pembahasan empiris semakin memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa loyalitas kerja memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)—yang mencakup lingkungan kerja, motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja—dengan kinerja karyawan, khususnya pada konteks RSIA Melinda Kediri. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak terjadi secara langsung sebagai respons terhadap kebijakan MSDM, melainkan melalui penguatan loyalitas sebagai mekanisme psikologis utama yang mendorong komitmen, keterlibatan, dan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi optimal. Sementara itu, pada Sekretariat DPRD Kabupaten Lingga, pemberdayaan kerja dan perilaku kepemimpinan terbukti menjadi determinan paling dominan dalam membentuk loyalitas pegawai, sedangkan ketersediaan sumber daya manusia berperan sebagai faktor pendukung. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi psikologis dan relasional, seperti otonomi kerja, dukungan pimpinan, dan kualitas kepemimpinan, memiliki pengaruh yang lebih menentukan dibandingkan aspek struktural semata, terutama dalam konteks organisasi sektor publik.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan SHRM yang terintegrasi—melalui penguatan pemberdayaan karyawan, penyediaan sistem kompensasi yang kompetitif dan berkeadilan, pengembangan kepemimpinan yang efektif, serta pelatihan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan—merupakan pendekatan paling efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan loyalitas pegawai sebagai *strategic intermediate outcome*. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperkuat relevansi SHRM dan DCT dalam konteks organisasi di Indonesia, sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi pimpinan dan pengambil kebijakan untuk mengembangkan sistem pengelolaan SDM yang lebih modern, adaptif, dan berorientasi strategis dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan bisnis dan birokrasi yang semakin kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Siska Asriyanti, Ayu Arum Febrianti, Fitri Nur Wulansari, Syahrul Mubarak, & M. Isa Anshori. (2024). Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan. *Jurnal Pengabdian Dian Mandala* , 2 (1), 10–23.
- Asriyanti, L. (2024). Pengaruh Strategi MSDM terhadap Produktivitas Karyawan di Era Digital. *Jurnal Manajemen Sumber Daya*, 15(2), 112–125.
- Soedarso, Y. (2023). Hubungan Strategi SDM dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 45–58.
- JMH. (2023). Sistem Penghargaan dan Pelatihan sebagai Faktor Kunci Produktivitas. *Journal of Management and Human Capital*, 12(3), 98–110.
- ResearchGate. (2024). Pendekatan Strategis dalam Pengelolaan SDM: Pengembangan Karir dan Budaya Kerja Adaptif.
- Yohanes B Windo Thalibana. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen* , 1 (4), 01–09.
- Faktor Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja. (2024). *Jurnal Kajian Ilmiah* , 22 (3), 253–266.
- Anwar, S., & Herlina, E. (2022). DAMPAK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS TERHADAP KINERJA ORGANISASI. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi* , 3 (12), 1303–1309.

- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, SK, & Arumugam, T. (2024). Peran Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Kinerja Organisasi: Pendekatan Survei. *Jurnal Internasional Sosioteknologi dan Pengembangan Pengetahuan (IJSKD)*, 16 (1), 1-32.
- Fauzi, DM, Nopianti, N., & Munandar, E. (2025). Pengaruh Upah dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Cap Manggis. *RIGGS: Jurnal Kecerdasan Buatan dan Bisnis Digital*, 4 (2), 4470–4478.
- Halisa, Novia N. "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia "Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan" terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review." *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, vol. 1, no. 2, Dec. 2020, pp. 14-22.
- Hanifah, H. (2019). Analisis Loyalitas Karyawan terhadap Produktivitas Kerja. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Kewirausahaan*, 1 (2), 68-71.
- Hermawati, Agustin. (2023). Pengaruh Penanganan Keluhan, Komunikasi Pemasaran dan Kepercayaan terhadap Loyalitas (Literature Review Manajemen Pemasaran). *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*. 1. 14-28.
- Nizamil Fadhli, Israwati, & Zulham Mahendra. (2024). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Produktivitas dan Loyalitas Pegawai Kantor Walikota Pekanbaru. *Jurnal Akutansi Manajemen Ekonomi Kewirausahaan (JAMEK)*, 4 (3), 353-364.
- Penti Puspita Sari, Sry Rosita, & Dian Mala Fithriani Aira. (2025). Strategi Mempertahankan Loyalitas Kerja SDM dalam Meningkatkan Produktivitas Community Officer di PT. Bank BTPN Syariah Tbk. MMS Rantau Rasau. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3 (3), 250–261.
- Salwa Zahira Salsabilah. (2025). Analisis Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan pada Lingkungan Industri. *JURAL RISET RUMPUN ILMU TEKNIK*, 4 (2), 310–319.
- Sari, YK, & Turmudhi, A. (2024). Peran Loyalitas Kerja dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4 (1), 430–440.
- Safila, E., & Andini, FF (2025). Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0: Kajian Pustaka. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 6 (4), 9.
- Eddy Susanto, Da Bagus Komang Darma Y, I Made Suparsana, Made Budi Ugiantara, I Gusti A. Made Ari Herawan, I Gede Widana (2024), Pengembangan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Transformasi Digital untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan, (6) 1
- Kartikaningdyah, E., & Ramadhani, FR (2019). HUBUNGAN PERSEPSI PEMBERIAN REWARD TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS KERJA KARYAWAN PADA PEKERJA PENDATANG. *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, 1 (1), 82–95.
- Salwa Zahira Salsabilah. (2025). Analisis Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan pada Lingkungan Industri. *JURAL RISET RUMPUN ILMU TEKNIK*, 4 (2), 310–319.