

PERAN STRATEGIS PENGEMBANGAN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI ERA DIGITAL (Studi Literatur Empiris 2016-2025)

Sami Herita¹; Yulihardi²; Mustafa³; Mustika Yana⁴; Miftahul Fikri⁵

^{1,3,4,5}STIESIA Surabaya

Jln. Menur Pumpungan No.30, Menur Pumpungan, Surabaya, Jawa Timur 60118

²Universitas Baiturrahmah, Padang

Jln. By Pass No.Km.15, Aie Pacah, Kota Padang, Sumatera Barat 25586

E-mail : yulihardi@fekon.unbrah.ac.id (Koresponding)

Abstract: This study aims to comprehensively analyze the influence of human resource (HR) development, training, HR management strategies, recruitment, competence, professionalism, organizational culture, work engagement, organizational commitment, and the implementation of Human Resource Information Systems (HRIS) on employee performance across various industrial sectors. The review synthesizes empirical studies from Islamic financial institutions, creative industries, digital companies, media, hospitality, manufacturing, and plantations. Most studies apply quantitative approaches using questionnaires and statistical techniques such as regression, t-tests, F-tests, path analysis, and SEM/PLS. Some incorporate mediating variables like work motivation and engagement to explain indirect effects. The findings consistently show that HR development, training, and strategic HR practices significantly improve performance. Competence, communication, professionalism, and organizational culture further strengthen outcomes. Moreover, work engagement and organizational commitment mediate HR effectiveness, especially among millennials, while HRIS adoption and digital skills enhance efficiency and productivity in the digital era.

Keywords: *Human Resource Development; Human Resource Management; Training; Work Engagement; Human Resource Information System (HRIS); Employee Performance; Human Resource Strategy*

Kinerja karyawan merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut teori Human Capital (Becker, 1964), karyawan merupakan aset strategis yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan melalui *Human Resource Development (HRD)* menjadi kunci untuk meningkatkan performa organisasi.

Berdasarkan penelitian Mukarromatul Isnaini et al., pengembangan HR di BMT-UGT Nusantara Capem Balung Jember menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan pelatihan dan pengembangan secara rutin mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Hal ini sejalan dengan teori Organizational Learning (Argyris & Schön, 1978) yang

menekankan pentingnya proses pembelajaran berkelanjutan untuk menyesuaikan kemampuan SDM dengan dinamika lingkungan kerja.

Teori Strategic Human Resource Management (SHRM) menekankan bahwa praktik manajemen SDM meliputi perekrutan, pelatihan, pengembangan karir, dan sistem penilaian kinerja harus selaras dengan strategi organisasi agar dapat meningkatkan produktivitas (Boxall & Purcell, 2003). Penelitian Siska Asriyanti et al. menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM yang tepat mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan secara signifikan.

Selain itu, aspek psikologis karyawan juga memengaruhi kinerja. Teori Work Engagement (Schaufeli & Bakker, 2004) menyatakan bahwa keterikatan kerja

terdiri dari vigor, dedication, dan absorption. Karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual cenderung memiliki motivasi tinggi serta produktivitas kerja yang lebih baik. Studi Rika Wahyuni dan Devi Edriani menegaskan bahwa engagement yang tinggi berdampak langsung pada kinerja generasi milenial.

Komitmen organisasi juga menjadi faktor penting. Berdasarkan Three Component Model (Meyer & Allen, 1991), komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan akan meningkatkan loyalitas serta kualitas kerja karyawan. Penelitian Aldini Kartika Wati dan Mariana Puspa Dewi menemukan bahwa organisasi yang berhasil membangun komitmen tinggi dari karyawannya akan memperoleh kinerja yang lebih optimal.

Selain itu, perkembangan teknologi digital memunculkan peran Human Resource Information System (HRIS) sebagai alat strategis dalam pengelolaan SDM. HRIS mempermudah monitoring kinerja, penilaian kompetensi, dan perencanaan pengembangan karir, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Ni Kadek Ayu Nirwana et al.).

Teori Kompetensi (Spencer & Spencer, 1993) menekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja karyawan. Kompetensi yang ditunjang dengan budaya organisasi yang kondusif dan komunikasi efektif menjadi prediktor utama keberhasilan organisasi.

Berdasarkan teori-teori tersebut, kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor: pengembangan SDM, strategi manajemen SDM, engagement, komitmen, motivasi, kompetensi, dan dukungan teknologi. Penelitian ini berusaha mengkaji hubungan interaktif antara faktor-faktor tersebut untuk meningkatkan kinerja karyawan di BMT-UGT Nusantara dan perusahaan sejenis.

Berdasarkan kajian literature terhadap 20 Jurnal empiris yang diambil dari tahun 2016 -2025, maka penelitian ini

bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan, mengkaji peran pelatihan dan pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja, menganalisis pengaruh strategi manajemen SDM terhadap produktivitas kerja, mnguji pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan, mengkaji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis peran HRIS dan kompetensi digital dalam mendukung kinerja, menilai peran motivasi kerja sebagai mediator antara praktik SDM dan kinerja karyawan. Penelitian ini dibatasi pada Variabel Independen yaitu pengembangan SDM, pelatihan dan pengembangan karir, strategi manajemen SDM, work engagement, komitmen organisasi, HRIS, dan kompetensi digital, Variabel Dependen yaitu kinerja karyawan dan variable mediasi yaitu motivasi kerja (*opsional*).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara praktik Human Resource Development (HRD), strategi manajemen SDM, work engagement, komitmen organisasi, HRIS, kompetensi digital, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan ini sesuai dengan penelitian Mukarromatul Isnaini et al. dan Siska Asriyanti et al., yang menekankan pengukuran variabel melalui indikator terstruktur dan pengujian hipotesis. Populasi dan Sampel adalah Karyawan pada organisasi yang menerapkan praktik HRD modern, termasuk BMT-UGT Nusantara Capem Balung Jember, perusahaan digital, dan agensi kreatif. Sampel: Menggunakan teknik purposive sampling, yaitu karyawan yang aktif mengikuti program pelatihan dan memiliki pengalaman kerja minimal 6 bulan. Ukuran Sampel: Ditentukan berdasarkan rumus Slovin atau metode proporsional untuk memastikan representativitas sampel terhadap populasi.

HASIL

Strategi manajemen SDM berbasis digital meningkatkan kinerja. Berdasarkan penelitian oleh Mohamad Nur Husen dkk., Agus Rohmat Hidayat & Aurelia Widya Astuti, serta Edward Efendi Silalahi dkk., ditemukan bahwa: Transformasi digital dalam manajemen SDM meningkatkan efektivitas kerja, penerapan HRIS mempercepat administrasi, monitoring, dan evaluasi kinerja, kompetensi digital menjadi faktor kunci peningkatan performa dan perusahaan digital menunjukkan peningkatan produktivitas signifikan ketika sistem SDM terintegrasi teknologi. Era digital menuntut SDM tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif terhadap teknologi. Implementasi HRIS (Human Resource Information System) terbukti meningkatkan transparansi, akurasi data, serta efisiensi pengambilan keputusan. Strategi MSDM strategik yang selaras dengan visi digital perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Pelatihan dan pengembangan SDM sebagai faktor dominan. Penelitian Nur Hidayah Selviyanti dkk., Mukarromatul Isnaini dkk., serta Adela Pramesrianto dkk. menunjukkan: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, pengembangan kompetensi meningkatkan etos kerja, SDM yang mendapatkan pelatihan rutin memiliki produktivitas lebih tinggi. Pelatihan bukan hanya meningkatkan skill teknis, tetapi juga membangun kepercayaan diri dan loyalitas. Dalam era digital, pelatihan berbasis digital learning (*e-learning*, webinar, LMS) menjadi solusi efektif. Pengembangan SDM yang terstruktur mendorong peningkatan: Kualitas kerja, kecepatan kerja dan ketepatan kerja.

Work engagement dan komitmen organisasi. Penelitian Rika Wahyuni dkk., Susi Mega Setyawati & Dwiarko Nugrohoseno, serta Meirlyn Mewengkang & Hana Panggabean menunjukkan: *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja, *job crafting* meningkatkan keterlibatan kerja dan implementasi aplikasi data SDM meningkatkan *engagement* jika didukung budaya organisasi yang baik.

Generasi milenial dan Gen Z membutuhkan: Lingkungan kerja fleksibel, pengakuan atas kontribusi, kesempatan berkembang. Dimana *work engagement* terbentuk melalui: Kepemimpinan suportif, budaya kerja kolaboratif dan sistem penghargaan yang adil.

Rekrutmen dan perencanaan SDM yang Tepat. Penelitian Said Furqan & Onan Marakali Siregar serta Lutfia dkk. menunjukkan: Rekrutmen yang selektif meningkatkan kualitas kinerja, perencanaan SDM yang matang berdampak pada motivasi kejadian *career development* memediasi peningkatan kinerja. Rekrutmen berbasis kompetensi dan digital recruitment (*online assessment*, *AI screening*) lebih efektif dibanding metode konvensional. Perencanaan karir meningkatkan: Motivasi, loyalitas dan retensi karyawan.

Kompetensi, profesionalisme dan budaya organisasi. Penelitian Aldini Kartika Wati dkk. dan Yuan Badrianto & Randi Gusramlan menunjukkan: Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja, profesionalisme kerja meningkatkan produktivitas dan budaya organisasi memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja. Kinerja optimal terjadi ketika: Kompetensi individu tinggi, komunikasi efektif dan budaya organisasi mendukung inovasi. Budaya organisasi digital menekankan: Kolaborasi, transparansi dan adaptabilitas.

HRIS dan sistem informasi SDM. Penelitian Ni Kadek Ayu Nirwana dkk. dan Riski Eko Ardianto & Maha Putra menunjukkan: HRIS meningkatkan efisiensi administrasi SDM, sistem informasi SDM berpengaruh positif terhadap kinerja dan disiplin kerja semakin terkontrol melalui sistem digital. HRIS membantu: Monitoring absensi, evaluasi KPI, manajemen data karyawan dan pengambilan keputusan berbasis data. Namun, keberhasilan HRIS bergantung pada: Literasi digital karyawan, pelatihan penggunaan sistem dan dukungan manajemen.

PEMBAHASAN

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kinerja karyawan di era digital tidak lagi dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh interaksi kompleks antara strategi manajemen SDM, pengembangan kompetensi, faktor psikologis, serta dukungan teknologi.

Strategi Manajemen SDM Berbasis Digital

Transformasi digital dalam manajemen SDM terbukti menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Mohamad Nur Husen dkk., Hidayat & Astuti (2021), serta Silalahi dkk. (2022) menunjukkan bahwa integrasi teknologi dalam praktik SDM mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akurasi pengelolaan tenaga kerja. Implementasi HRIS memungkinkan organisasi melakukan monitoring kinerja secara real-time, mempercepat proses administrasi, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Dalam perspektif Strategic Human Resource Management (SHRM), digitalisasi ini memperkuat keselarasan antara strategi SDM dan tujuan organisasi sehingga menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Namun demikian, efektivitas strategi digital ini sangat bergantung pada kesiapan organisasi, terutama dalam hal literasi digital karyawan dan dukungan manajemen puncak.

Peran Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan faktor yang paling konsisten berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Selviyanti dkk. (2020), Isnaini dkk. (2020), dan Pramesrianto dkk. (2019) menunjukkan bahwa karyawan yang memperoleh pelatihan secara berkelanjutan memiliki tingkat produktivitas, kualitas kerja, dan efisiensi yang lebih tinggi. Secara teoritis, hal ini sejalan dengan Human Capital Theory yang menempatkan investasi pada SDM sebagai sumber nilai tambah organisasi. Dalam konteks era digital, model pelatihan juga mengalami transformasi melalui penggunaan e-learning, Learning

Management System (LMS), dan pelatihan berbasis digital lainnya.

Dengan demikian, pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membentuk sikap adaptif, inovatif, dan profesional dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Work Engagement dan Komitmen Organisasi

Faktor psikologis seperti work engagement dan komitmen organisasi terbukti memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Wahyuni & Edriani (2022), Setyawati & Nugrohoseno (2021), serta Mewengkang & Panggabean (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung lebih produktif dan memiliki kualitas kerja yang lebih baik.

Work engagement yang terdiri dari vigor, dedication, dan absorption mencerminkan keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya. Di sisi lain, komitmen organisasi memperkuat loyalitas dan keinginan karyawan untuk berkontribusi secara optimal.

Dalam konteks generasi milenial dan Gen Z, faktor ini menjadi semakin penting karena mereka cenderung mengutamakan makna kerja, fleksibilitas, serta peluang pengembangan diri.

Rekrutmen dan Perencanaan SDM

Rekrutmen yang berbasis kompetensi dan perencanaan SDM yang strategis memiliki dampak jangka panjang terhadap kinerja organisasi. Penelitian Furqan & Siregar (2021) serta Lutfia dkk. menunjukkan bahwa proses seleksi yang tepat mampu menghasilkan karyawan dengan kualitas yang sesuai kebutuhan organisasi.

Di era digital, metode rekrutmen mengalami perubahan signifikan melalui penggunaan digital recruitment, seperti online assessment dan sistem berbasis AI. Selain itu, perencanaan karir yang jelas juga

meningkatkan motivasi, loyalitas, dan retensi karyawan.

Dengan demikian, organisasi tidak hanya memperoleh SDM yang berkualitas, tetapi juga mampu mempertahankan dan mengembangkan potensi mereka secara berkelanjutan.

Kompetensi, Profesionalisme, dan Budaya Organisasi

Kompetensi dan profesionalisme kerja merupakan determinan utama dalam pencapaian kinerja karyawan. Penelitian Badrianto & Gusramlan (2020) serta Wati & Dewi (2021) menunjukkan bahwa karyawan dengan kompetensi tinggi cenderung memiliki produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik.

Namun, kompetensi individu perlu didukung oleh budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif mampu memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja. Dalam era digital, budaya organisasi juga dituntut untuk lebih fleksibel, transparan, dan terbuka terhadap perubahan.

Dengan kata lain, kinerja optimal tercapai melalui sinergi antara kemampuan individu dan lingkungan organisasi yang mendukung.

Peran HRIS dan Kompetensi Digital

HRIS menjadi salah satu inovasi penting dalam manajemen SDM modern. Penelitian Nirwana dkk. (2023) serta Ardianto & Putra (2022) menunjukkan bahwa penggunaan sistem informasi SDM mampu meningkatkan efisiensi administrasi, disiplin kerja, dan akurasi data karyawan.

HRIS juga memungkinkan organisasi untuk mengelola data secara terintegrasi, mulai dari absensi, penilaian kinerja, hingga pengembangan karir. Hal ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.

Namun, keberhasilan implementasi HRIS sangat dipengaruhi oleh kompetensi digital karyawan. Tanpa kemampuan adaptasi terhadap teknologi, sistem yang canggih sekalipun tidak akan memberikan dampak optimal terhadap kinerja.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan dari berbagai jurnal yang telah dikaji, dapat ditegaskan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) memberikan dampak yang kuat dan konsisten terhadap peningkatan kinerja karyawan, khususnya dalam menghadapi perubahan serta tantangan di era digital.

Secara umum, hasil penelitian memperlihatkan bahwa strategi MSDM yang terencana dan terpadu mendorong peningkatan kinerja, sebagai berikut:

1. Pengelolaan SDM yang disusun secara sistematis dan selaras dengan visi serta tujuan organisasi terbukti mampu meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan capaian kinerja baik pada tingkat individu maupun organisasi. Strategi yang terintegrasi memberikan pedoman yang jelas dalam mengoptimalkan pengelolaan tenaga kerja.
2. Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi faktor yang paling berpengaruh. Pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia merupakan variabel yang paling konsisten menunjukkan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Upaya peningkatan kompetensi, baik dalam aspek teknis maupun kemampuan digital, berkontribusi pada: Peningkatan mutu pekerjaan, kemampuan beradaptasi dengan perkembangan teknologi, sikap profesional dalam bekerja, penguatan etos kerja, pengembangan SDM secara berkelanjutan menjadi fondasi penting bagi organisasi dalam menghadapi transformasi digital.
3. Digitalisasi SDM dan pemanfaatan HRIS meningkatkan efektivitas organisasi. Penerapan sistem informasi SDM dan HRIS terbukti memperbaiki efisiensi proses administrasi, meningkatkan transparansi, memperkuat pengawasan kedisiplinan, serta mendukung evaluasi kinerja berbasis data. Transformasi digital

memungkinkan organisasi membuat keputusan secara lebih cepat, akurat, dan strategis. Namun demikian, keberhasilan implementasi sistem digital sangat bergantung pada kesiapan serta kemampuan digital para karyawan.

4. *Work engagement*, motivasi, dan komitmen organisasi sebagai penguat kinerja. Kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh sistem dan program pelatihan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan perilaku organisasi, seperti: keterikatan kerja (*work engagement*), motivasi kerja, komitmen terhadap organisasi dan loyalitas. Beberapa studi menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel perantara yang memperkuat hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih stabil dan optimal.
5. Rekrutmen, perencanaan karier, dan kompetensi memberikan dampak jangka panjang. Proses rekrutmen yang berbasis kompetensi serta perencanaan SDM yang terstruktur mampu menghasilkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, pengembangan karier yang terarah mendorong peningkatan motivasi, mempertahankan karyawan, dan menjaga keberlanjutan kinerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Ardianto, R. E., & Putra, M. (2022). Sistem informasi sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap disiplin kerja karyawan. *Jurnal Sistem Informasi*.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asriyanti, S., et al. (2021). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Badrianto, Y., & Gusramlan, R. (2020). Pengaruh kompetensi dan profesionalisme terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Furqan, S., & Siregar, O. M. (2021). Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Hidayat, A. R., & Astuti, A. W. (2021). Digitalisasi manajemen SDM dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Modern*.
- Isnaini, M., et al. (2020). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada BMT-UGT Nusantara Capem Balung Jember. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Mewengkang, M., & Panggabean, H. (2020). Work engagement dan kinerja karyawan pada organisasi modern. *Jurnal Psikologi Organisasi*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Nirwana, N. K. A., et al. (2023). Implementasi human resource information system (HRIS) dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Sistem Informasi dan Manajemen*.
- Pramesrianto, A., et al. (2019). Peran pengembangan kompetensi terhadap peningkatan produktivitas kerja. *Jurnal Manajemen SDM*.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Selviyanti, N. H., et al. (2020). Pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Setyawati, S. M., & Nugrohoseno, D. (2021). Pengaruh job crafting dan work engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Silalahi, E. E., et al. (2022). Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Wahyuni, R., & Edriani, D. (2022). Pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan generasi milenial. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*.
- Wati, A. K., & Dewi, M. P. (2021). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*