JURNAL MSDM
Manajemen Sumber Daya Manusia
ISSN : 3063-4857
Vol. 3, No. 2, 2026

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA, PRODUKTIVITAS, KEPUASAN, DAN LOYALITAS ORGANISASI : A SINTESIS LITERATUR REVIEW

Azril Akbar Effendi[1], Camsia Tri Alfani[2], Adrian Banu Saputra Hasibuan[3], Azwar[4]
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia
e-mail: bangkinang2006@gmail.com , trialfanicamsia@gmail.com, saputabanu@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan fungsi penting dalam organisasi karena mencakup perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, pengelolaan karier, dan hubungan kerja. Artikel ini bertujuan mensintesis lima belas sumber untuk mengidentifikasi tema yang berulang, pendekatan penelitian, serta temuan yang dilaporkan mengenai MSDM. Penelitian menggunakan studi literatur terintegrasi dengan mengekstraksi informasi bibliografis, tujuan, metode, fokus utama, dan temuan dari lima belas sumber, kemudian melakukan sintesis tematik secara deskriptif. Hasil sintesis menunjukkan bahwa tema yang konsisten meliputi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompetensi, kompensasi, motivasi, penilaian kinerja, pengembangan karier, pemberdayaan, nilai organisasi, serta teknologi digital. Sumber terbaru juga menyoroti AI, HR analytics, kesejahteraan, keberagaman, dan transformasi digital. Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa MSDM merupakan proses terintegrasi yang menghubungkan kebutuhan tenaga kerja dengan pengembangan dan pengalaman kerja karyawan, sekaligus menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan sosial. Temuan merupakan pola dari lima belas sumber dan bukan ukuran sebab-akibat kuantitatif yang seragam.

Kata kunci: manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan, produktivitas, kepuasan kerja, transformasi digital.

ABSTRACT

Human resource management (HRM) is a central organizational function because it covers planning, acquisition, development, performance appraisal, compensation, career management, and work relations. This article synthesizes fifteen sources to identify recurring themes, research approaches, and reported findings in HRM. An integrated literature study was conducted by extracting bibliographic information, objectives, methods, main focuses, and findings from the fifteen sources, followed by descriptive thematic synthesis. The synthesis indicates recurring attention to workforce planning, recruitment and selection, training and development, competence, compensation, motivation, performance appraisal, career development, empowerment, organizational values, and digital technology. Recent sources additionally emphasize artificial intelligence, HR analytics, employee well-being, diversity, and digital transformation. Overall, the literature portrays HRM as an integrated process connecting organizational workforce needs with employee development and work experience, while adapting to technological and social changes. The findings represent patterns within the fifteen reviewed sources rather than uniform quantitative causal estimates.

Keywords*: human resource management, employee performance, productivity, employee satisfaction, digital transformation.*

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian penting dalam pengelolaan organisasi karena manusia merupakan unsur yang menjalankan proses dan mencapai tujuan organisasi. Sumber-sumber yang dianalisis memperlihatkan cakupan MSDM yang luas, mulai dari fungsi dasar perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian, dan kompensasi hingga isu pemberdayaan, nilai organisasi, kepuasan, loyalitas, serta digitalisasi. Samsuni menjelaskan bahwa MSDM mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, sedangkan Marlina, (2015) menempatkan perencanaan, pengadaan, pengembangan, promosi atau mutasi, terminasi, kompensasi, dan penilaian sebagai rangkaian pengelolaan SDM.

Pada praktik organisasi, MSDM tidak hanya berkaitan dengan kegiatan administratif, tetapi juga dengan bagaimana organisasi memastikan tersedianya sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan, memiliki kompetensi yang memadai, memperoleh kesempatan untuk berkembang, serta mendapatkan penilaian dan penghargaan yang sesuai. Utamy *et al.*, (no date) menunjukkan bahwa implementasi MSDM mencakup perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi atau penempatan, pelatihan, pengembangan, dan penilaian kinerja. Putri *et al.*, (2022) juga menggambarkan rangkaian praktik yang meliputi analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, penempatan, orientasi, pelatihan, kompensasi, penilaian, karier, hingga terminasi.

Lima belas sumber yang dihimpun menunjukkan bahwa pembahasan MSDM berkembang mengikuti perubahan lingkungan organisasi. Selain kompetensi, motivasi, kompensasi, dan pelatihan, literatur yang lebih baru menyoroti teknologi digital, kecerdasan buatan (AI), HR analytics, employer branding, kesejahteraan, keberagaman, dan pemberdayaan. Daris Itsar Samudra, Dwi Andre Vebriansyah and Agung Winarno, (2025), melalui tinjauan literatur sistematis, memetakan fokus tersebut dan menunjukkan bahwa digitalisasi mengubah berbagai proses MSDM, termasuk administrasi HR, rekrutmen, pengembangan, dan pengelolaan informasi SDM.

Hubungan antara praktik MSDM dan berbagai keluaran organisasi menjadi salah satu pola yang muncul dalam sumber-sumber yang dianalisis. Setyo Widodo and Yandi, (2022) membahas kompetensi, kompensasi, dan motivasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Selviyanti *et al.*, (2023) menempatkan pelatihan dan pengembangan sebagai tema yang berasosiasi dengan keterampilan, kemampuan, kinerja, dan produktivitas. Ainiyah *et al.*, (no date) juga menghubungkan fungsi MSDM seperti perencanaan, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, karier, dan teknologi dengan produktivitas organisasi.

Di sisi lain, keluaran MSDM tidak hanya berupa kinerja dan produktivitas. Penulis, (2025) membahas strategi SDM yang berkaitan dengan kepuasan dan loyalitas karyawan melalui pengembangan kompetensi, kompensasi, budaya positif, work-life balance, dan penghargaan. Deni and Riswanto, (2019) memperluas pembahasan melalui pemberdayaan karyawan yang dikaitkan dengan pertemuan kerja positif, kualitas layanan, kinerja, keberhasilan organisasi, dan keunggulan kompetitif.

Perubahan lingkungan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM perlu memperhatikan kebutuhan organisasi sekaligus kebutuhan tenaga kerja. Dalam konteks tertentu, nilai organisasi juga menjadi bagian dari praktik MSDM. Salsabila and Sesmiarni, (2025) menunjukkan integrasi nilai-nilai Islam berupa amanah, ikhlas, ta'awun, dan adab dalam rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier. Dengan demikian, praktik MSDM dapat dipengaruhi oleh konteks dan nilai yang menjadi dasar organisasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, sintesis terhadap lima belas sumber diperlukan untuk melihat pola yang berulang maupun perluasan tema dalam kajian MSDM. Sintesis ini tidak dimaksudkan untuk menyamakan seluruh temuan sebagai ukuran kuantitatif, karena sumber yang dianalisis menggunakan desain dan pendekatan yang berbeda. Sebaliknya, sintesis digunakan untuk menggambarkan keterkaitan tema dan kecenderungan pembahasan MSDM dari keseluruhan sumber. Tujuan artikel ini adalah memetakan fungsi, fokus, metode, serta temuan utama lima belas sumber dan mengintegrasikannya menjadi gambaran mengenai peran MSDM terhadap kinerja, produktivitas, kepuasan, loyalitas, serta kemampuan organisasi beradaptasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur terintegrasi. Lima belas berkas yang diberikan sebagai sumber utama diperlakukan sebagai unit analisis. Data diekstraksi dari judul, penulis, tahun, tujuan, metode, variabel atau fokus utama, hasil atau pembahasan, dan kesimpulan masing-masing sumber. Selanjutnya, informasi tersebut dikelompokkan agar dapat dibandingkan secara deskriptif.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan membaca dan mengidentifikasi informasi bibliografis serta substansi utama dari setiap sumber. Tahap pertama berfokus pada identifikasi judul, penulis, tahun, dan konteks kajian. Tahap berikutnya menelusuri tujuan penelitian, pendekatan atau metode, variabel atau fokus, serta temuan yang dilaporkan. Informasi tersebut kemudian disusun ke dalam kategori yang sama sehingga karakter setiap sumber tetap dapat dipertahankan.

Pada tahap sintesis, tema yang memiliki kemunculan berulang dikelompokkan untuk melihat pola umum. Tema tersebut mencakup perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompetensi, kompensasi, motivasi, penilaian kinerja, pengembangan karier, pemberdayaan, budaya atau nilai organisasi, kesejahteraan, serta teknologi digital. Sumber konseptual, kualitatif, literature review, dan systematic literature review tetap diperlakukan sesuai karakter metode masing-masing.

Analisis dilakukan secara deskriptif-tematik. Artinya, temuan tidak dihitung menjadi ukuran efek gabungan, melainkan dibandingkan berdasarkan tema dan arah pembahasannya. Cara ini digunakan karena kelima belas sumber memiliki desain yang berbeda dan tidak seluruhnya menyediakan data kuantitatif yang dapat disetarakan. Oleh karena itu, kesimpulan artikel berfokus pada pola literatur dan hubungan antartema yang dilaporkan oleh sumber.

Untuk menjaga keterlacakan sumber, hasil ekstraksi diringkas dalam tabel yang memuat penulis atau tahun, judul, tujuan, metode, fokus utama, dan temuan utama. Tabel tersebut kemudian menjadi dasar untuk pembahasan tematik. Pendekatan ini sejalan dengan tujuan sintesis sebelumnya, yaitu menggambarkan kecenderungan literatur tanpa mengubah temuan asli menjadi klaim kuantitatif yang lebih luas daripada dukungan sumber.

PEMBAHASAN

Hasil sintesis menunjukkan bahwa MSDM bekerja melalui fungsi yang saling berkaitan, mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, penilaian, kompensasi, hingga pengelolaan karier dan hubungan kerja. Pelatihan dan pengembangan, kompetensi, kompensasi, serta motivasi merupakan tema yang konsisten dikaitkan dengan kinerja. Literatur terbaru memperluas fokus pada transformasi digital, AI, analitik data, pemberdayaan karyawan, kesejahteraan, keberagaman, dan nilai organisasi. Perbedaan desain penelitian perlu diperhatikan sehingga temuan tidak diperlakukan sebagai ukuran kuantitatif yang seragam.

1.1. Sintesis tentang Manajemen Sumber Daya Manusia

No	Penulis/Tahun	Judul	Tujuan	Metode	Variabel/Fokus Utama	Temuan Utama
1	Utamy, Ahmad & Eddy (2020)	Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia	Mendeskripsikan implementasi MSDM.	Kualitatif; observasi, wawancara, dokumentasi.	Perencanaan; rekrutmen; seleksi; orientasi/penempatan; pelatihan; pengembangan; penilaian.	Umumnya berjalan baik, tetapi seleksi, orientasi, dan penempatan belum optimal; terdapat isu kesejahteraan, kejelasan karier, dan mutu.
2	Widodo & Yandi (2022)	Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi	Menelaah faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan.	Literature review.	Kompetensi; kompensasi; motivasi; kinerja.	Kompetensi, kompensasi, dan motivasi berhubungan/berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Selviyanti et al. (2023)	Systematic Literature Review: Peran Pelatihan dan	Mengidentifikasi peran pelatihan dan pengembangan SDM	Systematic literature review dan analisis bibliometrik dengan VOSviewer.	Pelatihan; pengembangan; kinerja; keterampilan; produktivitas.	Pelatihan dan pengembangan berasosiasi positif dengan kinerja, keterampilan,

		Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	terhadap kinerja.			kemampuan, dan produktivitas.
4	Tufa (n.d.)	Pentingnya Pengembangan SDM	Menjelaskan pentingnya pengembangan SDM berkelanjutan.	Konseptual/literatur.	Pengembangan SDM; pelatihan; pengetahuan; keterampilan; sikap.	Pengembangan dan pelatihan yang terencana dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, efektivitas, efisiensi, kinerja, dan karier.
5	Marlina (2015)	Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pendidikan	Membahas pengelolaan SDM dalam konteks pendidikan.	Konseptual.	Perencanaan; pengadaan; pengembangan; promosi/mutasi; terminasi; kompensasi; penilaian.	MSDM pendidikan mencakup rangkaian fungsi pengelolaan dari perencanaan hingga penilaian.
6	Salsabila & Sesmiarni (2025)	Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Pengelolaan SDM di Lembaga Pendidikan	Menganalisis integrasi nilai Islam dalam pengelolaan SDM.	Kualitatif deskriptif; wawancara, observasi partisipan, dokumentasi; analisis tematik, triangulasi/member checking.	Amanah; ikhlas; ta'awun; adab; rekrutmen; pelatihan; evaluasi; karier.	Nilai-nilai Islam diintegrasikan dalam rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier.
7	Onsardi & Fintharias ari (2025)	Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif	Membahas konsep perencanaan SDM yang efektif.	Konseptual/e-book.	Perencanaan SDM; analisis jabatan; forecasting; rekrutmen; teknologi.	Perencanaan SDM yang sistematis mendukung kebutuhan tenaga kerja dan dapat

						memanfaatkan teknologi.
8	Manurung, Sangapan & Manurung (2025)	Efektivitas Strategi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan	Menganalisis strategi MSDM untuk kepuasan dan loyalitas.	Qualitative library research/content analysis.	Pengembangan kompetensi; kompensasi; budaya positif; work-life balance; penghargaan.	Literatur yang dianalisis melaporkan peningkatan kepuasan 12–20% dan penurunan turnover hingga 25%.
9	Ainiyah et al. (2025)	Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi	Menganalisis peran MSDM terhadap produktivitas organisasi.	Studi literatur; deskriptif kualitatif.	Perencanaan; rekrutmen; pelatihan; kompensasi; karier; teknologi.	Fungsi MSDM mendukung produktivitas dan daya saing serta perlu adaptasi terhadap perubahan teknologi dan sosial-budaya.
10	Amelia, Manurung & Purnomo (2022)	Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi	Menjelaskan peranan fungsi MSDM dalam organisasi.	Kualitatif deskriptif/library research.	Fungsi manajerial dan operasional; pengadaan; pengembangan; kompensasi; K3; hubungan industrial.	MSDM mencakup fungsi pengadaan, pengembangan, kompensasi, keselamatan-kesehatan kerja, dan hubungan industrial.
11	Samudra, Vebriansyah & Winarno (2025)	Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital: Sebuah	Memetakan fokus studi MSDM di era digital.	Systematic literature review; PRISMA; 42 literatur.	Administrasi HR; employer branding; rekrutmen; AI; HR analytics; pengembangan;	Teknologi digital mengubah MSDM dan dapat meningkatkan efisiensi/efektivitas rekrutmen, kinerja, dan

		Tinjauan Literatur Sistematis terhadap Fokus Studi			kesejahteraan; keberagaman.	pengembangan; kesejahteraan dan keberagaman tetap penting.
12	Putri et al. (2022)	Penerapan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Hubungannya dengan Kinerja Karyawan	Menggambarkan praktik MSDM dan hubungannya dengan kinerja.	Kualitatif deskriptif; wawancara mendalam dengan 3 responden dan observasi.	Perencanaan; analisis jabatan; rekrutmen/seleksi; penempatan; orientasi; pelatihan; kompensasi; penilaian; karier; terminasi.	Praktik MSDM berhubungan dengan kinerja karyawan/perusahaan; hubungan HRD-karyawan dan altruism muncul sebagai tema.
13	Tambunan & Pandiangan (2024)	Pengaruh Kegunaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi	Mengkaji kegunaan MSDM dalam meningkatkan kinerja organisasi.	Kualitatif; analisis interaksi data Miles & Huberman.	MSDM; kinerja organisasi; kepemimpinan transformasional; pengembangan; keberagaman; manajemen kinerja berbasis hasil.	MSDM penting bagi kinerja organisasi dan pembentukan tim berkinerja tinggi yang kompetitif dan berkelanjutan.
14	Samsuni (2017)	Manajemen Sumber Daya Manusia	Menjelaskan konsep dan fungsi utama MSDM.	Konseptual/literatur.	Perencanaan; rekrutmen/seleksi; pengembangan; kompensasi; kinerja; produktivitas; motivasi; kepuasan; kepemimpinan.	MSDM mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian; motivasi berkaitan dengan produktivitas, sedangkan kepuasan kerja

						bersifat individual.
15	Deni & Riswanto (2019)	Pemberdayaan Karyawan (Employee Empowerment) dalam Perspektif Kajian Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia	Mengkaji pemberdayaan karyawan berdasarkan sejumlah artikel MSDM.	Studi deskriptif terhadap enam artikel.	Employee empowerment; pertemuan positif; kualitas layanan; kinerja; keberhasilan organisasi; keunggulan kompetitif.	Pemberdayaan berkaitan dengan pertemuan kerja positif, keberhasilan organisasi, kualitas layanan, kinerja karyawan, dan keunggulan kompetitif.

1.2. Keterpaduan Fungsi MSDM

Perencanaan menjadi titik awal yang menghubungkan kebutuhan organisasi dengan proses pengadaan tenaga kerja. Onsardi *et al.*, (2023) menempatkan analisis jabatan, forecasting, rekrutmen, dan teknologi sebagai bagian dari perencanaan SDM yang efektif. Temuan ini berhubungan dengan sumber lain yang menempatkan perencanaan sebagai bagian awal dari rangkaian praktik MSDM. Dengan demikian, perencanaan bukan fungsi yang berdiri sendiri, melainkan dasar untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dan mengarahkan proses berikutnya.

Utamy *et al.*, (no date) memperlihatkan bahwa implementasi MSDM melibatkan perencanaan hingga penilaian kinerja. Marlina, (2015) juga memperlihatkan rangkaian fungsi yang dimulai dari perencanaan dan pengadaan kemudian dilanjutkan dengan pengembangan, promosi atau mutasi, terminasi, kompensasi, dan penilaian. Pola ini menunjukkan adanya kesinambungan antar-fungsi. Apabila proses pengadaan dan penempatan tidak sesuai dengan kebutuhan, maka fungsi pengembangan dan penilaian berikutnya juga perlu menyesuaikan.

Amelia, Manurung and Purnomo, (2022) menambahkan fungsi keselamatan dan kesehatan kerja serta hubungan industrial dalam cakupan MSDM. Artinya, pengelolaan SDM tidak hanya mengatur masuk dan berkembangnya karyawan dalam organisasi, tetapi juga mencakup kondisi hubungan kerja. Sintesis ini memperlihatkan bahwa pemahaman MSDM yang komprehensif perlu menghubungkan fungsi administratif, pengembangan, penghargaan, keselamatan, dan hubungan kerja.

1.3. Pelatihan, Pengembangan, dan Kompetensi

Pelatihan dan pengembangan muncul sebagai salah satu tema paling konsisten dari lima belas sumber. Selviyanti *et al.*, (2023) melalui systematic literature review dan analisis

bibliometrik mengidentifikasi hubungan pelatihan dan pengembangan dengan kinerja, keterampilan, kemampuan, dan produktivitas. Tufa juga menekankan pengembangan SDM berkelanjutan melalui pelatihan yang terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, efektivitas, efisiensi, kinerja, dan karier.

Kesamaan arah pembahasan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM diposisikan sebagai proses yang tidak berhenti pada pemenuhan kebutuhan pekerjaan saat ini. Pengembangan juga berkaitan dengan kesiapan karyawan menghadapi perubahan serta penguatan kemampuan yang dibutuhkan organisasi. Dalam sumber Putri *et al.*, (2022), pelatihan ditempatkan sebagai salah satu bagian dari praktik MSDM yang berjalan bersama perencanaan, rekrutmen, penempatan, kompensasi, penilaian, dan karier.

Hubungan antara pengembangan dan kinerja juga terlihat pada Setyo Widodo and Yandi, (2022), meskipun fokus sumber tersebut mencakup kompetensi, kompensasi, dan motivasi. Jika ketiga tema tersebut dibaca bersama, literatur menunjukkan bahwa kinerja tidak dibahas hanya sebagai hasil dari satu praktik MSDM. Kompetensi menggambarkan kemampuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, sedangkan pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu proses untuk mendukung kemampuan tersebut.

1.4. Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja

Kompensasi dan motivasi merupakan tema yang berulang dalam sintesis. Setyo Widodo and Yandi, (2022) secara khusus menempatkan kompetensi, kompensasi, dan motivasi dalam pembahasan model kinerja karyawan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman kerja karyawan tidak hanya dibentuk oleh kesempatan belajar dan pengembangan kompetensi. Penghargaan dan motivasi juga menjadi bagian dari pengelolaan SDM. Dalam sumber Lukman, (2025) , kompensasi dan penghargaan dibahas bersama pengembangan kompetensi, budaya positif, dan work-life balance dalam konteks kepuasan dan loyalitas.

Perlu dicatat bahwa sintesis ini tidak menyatakan bahwa kompensasi atau motivasi secara seragam menyebabkan kinerja pada semua organisasi. Sebagian sumber merupakan literature review atau kajian konseptual, sementara sumber lain menggunakan pendekatan kualitatif. Karena itu, temuan lebih tepat dipahami sebagai pola pembahasan literatur yang konsisten menempatkan kompensasi dan motivasi sebagai aspek penting dalam MSDM.

1.5. Kepuasan, Loyalitas, dan Pengalaman Kerja

Kepuasan dan loyalitas memperluas ukuran keluaran MSDM di luar kinerja. Lukman, (2025) menganalisis strategi SDM melalui pengembangan kompetensi, kompensasi, budaya positif, work-life balance, dan penghargaan. Dalam sumber tersebut, literatur yang dianalisis melaporkan peningkatan kepuasan 12–20% dan penurunan turnover hingga 25%. Angka tersebut merupakan hasil yang dilaporkan dalam sumber tersebut dan tidak dapat diperlakukan sebagai ukuran umum untuk seluruh organisasi.

Ainiyah *et al.*, (no date) menekankan hubungan fungsi MSDM dengan produktivitas organisasi. Jika kedua perspektif dibaca bersama, maka pengelolaan SDM dapat dipahami memiliki keluaran pada tingkat individu sekaligus organisasi. Kepuasan dan loyalitas berhubungan dengan pengalaman kerja, sementara produktivitas dan kinerja berada pada keluaran organisasi.

Work-life balance, budaya positif, penghargaan, dan pengembangan kompetensi yang muncul dalam sumber Lukman, (2025) juga memperlihatkan bahwa pengalaman kerja menjadi bagian dari strategi MSDM. Hal ini memperluas pemahaman bahwa pengelolaan SDM tidak hanya mengatur tugas dan hasil, tetapi juga kondisi yang menyertai proses kerja.

1.6. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan memperluas pembahasan MSDM dari pengelolaan fungsi administratif menuju keterlibatan karyawan dalam proses kerja. Deni and Riswanto, (2019), melalui kajian terhadap sejumlah artikel MSDM, mengaitkan employee empowerment dengan pertemuan kerja positif, kualitas layanan, kinerja karyawan, keberhasilan organisasi, dan keunggulan kompetitif.

Dalam konteks sintesis, pemberdayaan dapat diposisikan sebagai tema yang melengkapi kompetensi dan motivasi. Kompetensi berkaitan dengan kemampuan, pengembangan berkaitan dengan peningkatan kemampuan, sedangkan pemberdayaan menyoroti ruang keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Ketiga tema tersebut muncul dalam literatur sebagai bagian yang saling melengkapi dalam pembahasan MSDM.

Temuan mengenai pemberdayaan juga perlu dibaca sesuai sifat sumbernya. Deni and Riswanto, (2019) menggunakan studi deskriptif terhadap artikel, sehingga kesimpulannya lebih tepat dipahami sebagai pemetaan hubungan tema dalam kajian MSDM. Meski demikian, keberadaan tema pemberdayaan dalam sumber tersebut memperlihatkan bahwa pembahasan MSDM tidak terbatas pada kebijakan dari tingkat manajemen.

1.7. Transformasi Digital, AI, dan HR Analytics

Perkembangan teknologi menjadi tema yang semakin terlihat pada sumber-sumber terbaru.Daris Itsar Samudra, Dwi Andre Vebriansyah and Agung Winarno, (2025) menggunakan systematic literature review dengan pendekatan PRISMA terhadap 42 literatur dan memetakan fokus seperti administrasi HR, employer branding, rekrutmen, AI, HR analytics, pengembangan, kesejahteraan, dan keberagaman.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi memengaruhi cara fungsi MSDM dijalankan. Teknologi dapat muncul dalam perencanaan, rekrutmen, administrasi, pengembangan, dan pengelolaan informasi SDM. Ainiyah *et al.*, (no date) juga memasukkan teknologi dalam fokus kajian produktivitas organisasi dan menekankan kebutuhan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan sosial-budaya.

Namun, digitalisasi tidak menghapus dimensi manusia. Daris Itsar Samudra, Dwi Andre Vebriansyah and Agung Winarno, (2025) tetap menempatkan kesejahteraan dan keberagaman sebagai fokus. Dengan demikian, sintesis lima belas sumber menunjukkan adanya kebutuhan untuk memandang teknologi sebagai bagian dari sistem MSDM, bukan sebagai pengganti seluruh fungsi pengelolaan manusia. Pemanfaatan teknologi perlu dibaca bersama pengembangan, kesejahteraan, keberagaman, dan kebutuhan organisasi.

1.8. Nilai Organisasi dan Konteks Islam

Nilai organisasi menjadi tema khusus dalam sumber Salsabila and Sesmiarni, (2025). Kajian tersebut menunjukkan bahwa amanah, ikhlas, ta'awun, dan adab dapat diintegrasikan dalam rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier. Temuan ini memperlihatkan bahwa praktik MSDM dapat disusun berdasarkan konteks nilai yang dianut organisasi.

Dalam sintesis keseluruhan, nilai organisasi melengkapi pembahasan mengenai struktur dan fungsi MSDM. Perencanaan, rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan karier merupakan fungsi yang juga muncul pada sumber lain, tetapi sumber Salsabila and Sesmiarni, (2025) memberikan konteks nilai yang berbeda terhadap pelaksanaan fungsi tersebut.

Perspektif ini menunjukkan bahwa sintesis MSDM tidak hanya berbicara mengenai prosedur, tetapi juga mengenai prinsip yang menyertai pelaksanaan prosedur. Karena sumber tersebut berfokus pada lembaga pendidikan dan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, temuan sebaiknya dipahami dalam konteks organisasi yang dikaji.

1.9. MSDM dan Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi menjadi tema yang menghubungkan banyak sumber. Tambunan and Pandiangan, (2024) mengkaji kegunaan MSDM dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan fokus pada kepemimpinan transformasional, pengembangan, keberagaman, dan manajemen kinerja berbasis hasil. Hasilnya menempatkan MSDM sebagai bagian penting dalam pembentukan tim berkinerja tinggi yang kompetitif dan berkelanjutan.

Putri *et al.*, (2022) juga menemukan hubungan antara praktik MSDM dan kinerja karyawan atau perusahaan, dengan tema hubungan HRD-karyawan dan altruism. Setyo Widodo and Yandi, (2022) menempatkan kompetensi, kompensasi, dan motivasi sebagai tema dalam kajian kinerja. Sementara itu, Selviyanti *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berasosiasi dengan kinerja, keterampilan, kemampuan, dan produktivitas.

Jika seluruh sumber tersebut dibaca bersama, kinerja muncul sebagai keluaran yang sering digunakan untuk melihat relevansi MSDM. Namun, bentuk bukti yang digunakan berbeda. Karena itu, sintesis tidak dapat digunakan untuk menghitung satu besaran pengaruh MSDM terhadap kinerja. Yang dapat ditunjukkan adalah konsistensi tema bahwa berbagai fungsi MSDM dibahas bersama kinerja pada tingkat karyawan maupun organisasi.

1.10. Produktivitas dan Daya Saing

Produktivitas merupakan keluaran lain yang menonjol. Ainiyah *et al.*, (no date) membahas peran MSDM terhadap produktivitas organisasi melalui fungsi perencanaan, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, karier, dan teknologi. Sumber tersebut menekankan bahwa fungsi MSDM mendukung produktivitas dan daya saing serta perlu beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan sosial-budaya.

Selviyanti *et al.*, (2023) menghubungkan pelatihan dan pengembangan dengan produktivitas, sedangkan Deni and Riswanto, (2019) mengaitkan pemberdayaan dengan keunggulan kompetitif. Ketiga sumber tersebut menunjukkan bahwa produktivitas dan daya saing dibahas melalui jalur yang berbeda: pengembangan kemampuan, keterlibatan karyawan, dan pengelolaan fungsi SDM.

Perbedaan fokus tersebut penting karena produktivitas tidak hanya dipahami sebagai hasil dari pelatihan. Dalam literatur yang dianalisis, perencanaan, rekrutmen, kompensasi, karier, teknologi, dan pemberdayaan juga masuk dalam pembahasan. Dengan demikian, sintesis mendukung pandangan bahwa produktivitas merupakan keluaran yang terkait dengan sistem MSDM secara lebih luas.

1.11. Sintesis Temuan dan Implikasi Kajian

Secara keseluruhan, lima belas sumber memperlihatkan kesinambungan antara fungsi MSDM yang bersifat dasar dengan tuntutan MSDM kontemporer. Fungsi seperti perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penilaian, kompensasi, dan karier tetap menjadi bagian utama, sedangkan teknologi digital, AI, HR analytics, keberagaman, kesejahteraan, pemberdayaan, dan nilai organisasi menjadi tema yang melengkapi pembahasan.

Pola tersebut menunjukkan bahwa MSDM dapat dipahami sebagai sistem yang menghubungkan kebutuhan organisasi dengan pengalaman dan perkembangan karyawan. Perencanaan menyediakan arah kebutuhan tenaga kerja; rekrutmen dan seleksi menghubungkan organisasi dengan calon tenaga kerja; pelatihan dan pengembangan memperkuat kompetensi; kompensasi dan penghargaan masuk dalam pengalaman kerja; penilaian dan karier memberikan arah perkembangan; sementara pemberdayaan dan teknologi memperluas cara pekerjaan dikelola.

Implikasinya bagi kajian MSDM adalah perlunya melihat fungsi-fungsi tersebut secara terintegrasi. Sumber-sumber yang dianalisis tidak menunjukkan satu fungsi yang dapat berdiri sepenuhnya terpisah dari fungsi lain. Bahkan ketika suatu sumber berfokus pada satu tema, seperti pelatihan, kompensasi, pemberdayaan, atau digitalisasi, tema tersebut tetap berkaitan dengan kinerja, produktivitas, kepuasan, loyalitas, atau keberlanjutan organisasi.

Meski demikian, batasan sintesis perlu ditegaskan. Lima belas sumber memiliki karakter yang berbeda, mulai dari konseptual, kualitatif, literature review, hingga systematic literature review. Karena itu, hasil artikel ini merupakan pemetaan tema dan kecenderungan literatur.

Temuan tidak dimaksudkan sebagai generalisasi kuantitatif untuk seluruh organisasi dan tidak digunakan untuk menyatakan hubungan sebab-akibat yang seragam.

SIMPULAN

Berdasarkan sintesis lima belas sumber, manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang mencakup perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian, kompensasi, motivasi, pemberdayaan, pengelolaan karier, dan hubungan kerja. Fungsi tersebut saling berkaitan dan dibahas dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, produktivitas organisasi, kepuasan kerja, loyalitas, kualitas layanan, serta daya saing.

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu tema yang paling konsisten, terutama dalam kaitannya dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kinerja, dan produktivitas. Kompetensi, kompensasi, dan motivasi juga muncul berulang dalam pembahasan kinerja. Sementara itu, kepuasan dan loyalitas dibahas melalui pengembangan kompetensi, penghargaan, kompensasi, budaya positif, dan work-life balance.

Literatur terbaru memperluas fokus MSDM melalui transformasi digital, AI, HR analytics, employer branding, kesejahteraan, keberagaman, dan pemberdayaan. Pada konteks tertentu, nilai organisasi juga menjadi bagian dari pelaksanaan fungsi MSDM. Hal tersebut menunjukkan adanya kesinambungan antara fungsi MSDM dasar dengan kebutuhan pengelolaan SDM yang lebih adaptif terhadap perubahan teknologi, sosial, dan organisasi.

Kesimpulan artikel ini terbatas pada pola yang ditemukan dalam lima belas sumber. Karena desain penelitian dan karakter sumber berbeda, sintesis tidak dimaksudkan sebagai generalisasi kuantitatif atau ukuran sebab-akibat yang seragam. Secara keseluruhan, lima belas sumber memperlihatkan bahwa MSDM yang terencana, terintegrasi, adaptif terhadap teknologi, dan memperhatikan kebutuhan manusia menjadi tema yang berulang dalam pembahasan kinerja, produktivitas, kepuasan, loyalitas, dan keberlanjutan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Ainiyah, N. *et al.* (no date) "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi The Role of Human Resources in Enhancing Organizational Productivity," (April 2025).

Amelia, A., Manurung, K. and Purnomo, D. (2022) "Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi," *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam*, 21, pp. 128–138. Available at: https://doi.org/10.47467/mk.v21i2.935.

Daris Itsar Samudra, Dwi Andre Vebriansyah and Agung Winarno (2025) "Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis terhadap Fokus Studi," *Jurnal Niara*, 18(2), pp. 426–442. Available at: https://doi.org/10.31849/14k37p28.

Deni, A. and Riswanto, A. (2019) "Pemberdayaan Karyawan (Employee Empowerment) dalam Pespektif Kajian Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia," *Jurnal Ekonomak*, 5(2), pp. 36–50. Available at: https://ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/ekonomak/article/view/4.

Lukman (2025) "Alamat: Jl. Raya Perjuangan No.81, RT.003/RW.002, Marga Mulya, Kec. Bekasi Utara, Kota Bks, Jawa Barat 17143.," 1(1), pp. 10–23.

Marlina, L. (2015) "Manajemen Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalampendidikan," *Istinbath*, 15(1), pp. 123–140. Available at: https://doi.org/10.1177/008124630503500408.

Onsardi *et al*. (2023) "Knowledge Management System Model for Higher Education to Increase Knowledge Stakeholders," *International Journal of Applied Engineering and Technology (London)*, 5(1), pp. 1–5.

Penulis, K. (2025) "Alamat: Jalan Sutomo No. 4A, Medan, Sumatera Utara-Indonesia," 1(2), pp. 14–26.

Putri, E.Y. *et al.* (2022) "Penerapan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Hubungannya Dengan Kinerja Karyawan," *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 12(2), pp. 343–356. Available at: https://doi.org/10.37932/j.e.v12i2.618.

Salsabila, A. and Sesmiarni, Z. (2025) "Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan," *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(2), pp. 252–260.

Selviyanti, N.H. *et al.* (2023) "Systematic Literature Review: Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan," *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 8(4), pp. 977–988. Available at: https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.20987.

Setyo Widodo, D. and Yandi, A. (2022) "Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM)," *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), pp. 1–14. Available at: https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1.

Tambunan, H.N. and Pandiangan, S.M.T. (2024) "Pengaruh Kegunaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi," *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(2), pp. 650–658. Available at: https://doi.org/10.37481/jmh.v4i2.993.

Utamy, R. *et al.* (no date) "Implementasi Rekrutmen," 3(1), pp. 226–236.