

PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Donald Frensus Pasaribu¹, Gyo Yosef Sembiring²

donald@utnd.ac.id¹, gyoyosep02@gmail.com²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Humaniora Universitas Tjut Nyak Dhien

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan employee engagement di lingkungan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini melibatkan tujuh informan yang terdiri dari pengelola SDM, atasan, dan staf. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM memainkan peran penting dalam membangun keterlibatan karyawan melalui kebijakan rekrutmen berbasis nilai, pelatihan berkelanjutan, pengembangan karier, kompensasi yang adil, serta komunikasi organisasi yang terbuka. Faktor pendukung engagement meliputi budaya kerja inklusif dan kepemimpinan suportif, sedangkan faktor penghambat mencakup keterbatasan anggaran, inkonsistensi kebijakan, dan beban kerja tinggi.

Kata Kunci: Manajemen SDM, Keterlibatan Karyawan, Engagement, Strategi Organisasi.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of human resource management (HRM) in improving employee engagement in an organizational setting. Using a descriptive qualitative approach, the study involved seven informants, including HR managers, superiors, and staff. Data collection techniques included semi-structured interviews, observation, and documentation. The results indicate that HRM plays a crucial role in building employee engagement through values-based recruitment policies, ongoing training, career development, fair compensation, and open organizational communication. Supporting factors for engagement include an inclusive work culture and supportive leadership, while inhibiting factors include budget constraints, policy inconsistencies, and high workloads.

Keywords: HRM, Employee Engagement, Engagement, Organizational Strategy.

PENDAHULUAN

Keterlibatan karyawan adalah konsep yang menekankan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional, kognitif, dan fisik dengan pekerjaan mereka dan perusahaan tempat mereka bekerja (Kahn, 1990). Keterlibatan yang tinggi berkorelasi dengan peningkatan produktivitas karyawan, loyalitas, dan komitmen terhadap tujuan perusahaan (Saks, 2006). Di era globalisasi dan digitalisasi, perusahaan harus memandang sumber daya manusia mereka tidak hanya sebagai sumber daya operasional tetapi juga sebagai mitra strategis yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif.

Dalam era globalisasi dan digitalisasi, perusahaan dihadapkan pada tantangan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), tidak hanya sebagai elemen dalam operasional tetapi juga sebagai mitra strategis yang memberikan kontribusi langsung terhadap keunggulan kompetitif. Transformasi digital yang mempengaruhi berbagai sektor telah mengubah cara kerja serta harapan karyawan terhadap organisasi. Milenial dan Generasi Z yang saat ini mendominasi angkatan kerja memiliki ciri khas dan kebutuhan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka lebih menghargai keseimbangan antara

pekerjaan dan kehidupan pribadi, peluang untuk pengembangan karier yang terencana, serta suasana kerja yang fleksibel, seperti bekerja dari rumah atau jam kerja yang dapat diatur. Hal ini membutuhkan kemampuan adaptasi dan inovasi yang lebih dari manajemen SDM dalam merancang strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Keterlibatan ini essensinya mencerminkan hubungan emosional serta komitmen karyawan terhadap tugas mereka.

Manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, membangun budaya perusahaan yang inklusif di mana semua karyawan merasa dihargai dan terwakili dan menyediakan sistem kompensasi yang adil dan transparan (Schaufeli & Bakker, 2004). Fungsi-fungsi manajemen SDM utama seperti perekrutan yang tepat sasaran, pelatihan rutin, kompensasi yang kompetitif, dan pengembangan karier berkelanjutan memiliki dampak signifikan terhadap retensi karyawan. Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan praktik SDM ke dalam strategi bisnis keseluruhannya cenderung memiliki karyawan yang lebih terlibat dan produktif, karena hal ini menciptakan sinergi antara tujuan individu karyawan dan visi perusahaan. Praktik SDM yang efektif tidak hanya mencakup aspek operasional seperti pemrosesan penggajian rutin dan administrasi sehari-hari, tetapi juga aspek relasional yang lebih dalam seperti membangun ikatan emosional melalui komunikasi terbuka, pengakuan atas prestasi, dan dukungan psikologis, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan motivasi karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan secara rinci peran manajemen SDM dalam meningkatkan employee engagement, dengan menjelaskan bagaimana praktik-praktik tersebut diterapkan dalam konteks organisasi modern; (2) mengidentifikasi faktor pendukung, seperti dukungan teknologi digital untuk fleksibilitas kerja, dan penghambat, seperti budaya hierarki yang kaku, yang memengaruhi keterlibatan karyawan; serta (3) memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi SDM yang efektif, termasuk langkah-langkah implementasi yang dapat disesuaikan dengan tantangan lokal di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif untuk secara menyeluruh meneliti persepsi, pengalaman pribadi, dan praktik sehari-hari responden mengenai kontribusi manajemen sumber daya manusia (SDM) terhadap peningkatan keterlibatan karyawan yaitu, keterlibatan emosional dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena kompleks seperti dinamika hubungan antara SDM dan keterlibatan dalam konteks organisasi tertentu, seperti sektor transportasi Indonesia, di mana faktor budaya lokal dan tantangan operasional dapat memengaruhi hasilnya. Dengan pendekatan ini, studi ini tidak hanya menangkap data kuantitatif seperti angka, tetapi juga narasi subjektif yang memberikan wawasan kontekstual tentang implementasi dan persepsi kebijakan SDM oleh karyawan di lapangan.

Sebanyak tujuh informan dipilih dengan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan mereka dalam proses manajemen SDM. Informan terdiri dari berbagai level

jabatan untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif. Berikut profil informan penelitian:

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No	Nama	Jenis Kelamin	Jabatan	Lama Bekerja
1.	Budi Santoso	Laki-laki	Kepala Divisi SDM	12 tahun
2.	Rina Marlina	Perempuan	Staf Rekrutmen dan Seleksi	6 tahun
3.	Dwi Lestari	Perempuan	Kepala Subdivisi Pelatihan & Pengembangan	9 tahun
4.	Andi Prasetyo	Laki-laki	Kepala Seksi Hubungan Industrial	8 tahun
5.	Siti Rahmawati	Perempuan	Staf Administrasi Personalia	5 tahun
6.	Ahmad Fauzi	Laki-laki	Supervisor Operasional	7 tahun
7.	Lina Kusuma	Perempuan	Karyawan Administrasi	4 tahun

Pemilihan informan tersebut sangat beragam dari sisi jabatan dan lama bekerja bertujuan untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif dari berbagai level organisasi, mulai dari pembuat kebijakan hingga pelaksana di lapangan.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur untuk menggali persepsi dan pengalaman informan secara mendalam, observasi lapangan untuk melihat praktik manajemen SDM secara langsung, dan dokumentasi berupa kebijakan SDM, laporan internal, serta catatan evaluasi kinerja. Wawancara dilakukan secara individual dengan durasi 45-60 menit per informan. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (1994) yang terdiri dari tiga tahap. Pertama, reduksi data dilakukan dengan memilih informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Kedua, penyajian data disusun dalam bentuk narasi tematik yang menggambarkan peran manajemen SDM. Ketiga, penarikan kesimpulan dilakukan melalui interpretasi mendalam terhadap temuan untuk memahami hubungan antara praktik SDM dan *employee engagement*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Manajemen SDM dalam Meningkatkan Employee Engagement

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran yang beragam dan saling terkait erat dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai dedikasi emosional, energi, dan fokus karyawan pada pekerjaan mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas perusahaan. Peran ini dipenuhi melalui berbagai fungsi strategis terintegrasi yang tidak hanya mencakup aspek administratif tetapi juga membangun hubungan psikologis antara karyawan dan perusahaan. Hal ini khususnya berlaku untuk perusahaan-perusahaan di Indonesia di sektor transportasi, di mana tantangan seperti fluktuasi pasar dan ekspektasi pelanggan yang tinggi menuntut tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi.

Pertama, selama proses rekrutmen dan seleksi, HR memastikan bahwa nilai-nilai dan budaya perusahaan calon karyawan sesuai. Rina Marlina, Spesialis HR, menjelaskan: “Kami tidak hanya mencari kandidat yang kompeten secara teknis, tetapi juga mereka yang nilai-nilainya selaras dengan budaya perusahaan. Ini sangat penting untuk motivasi sejak awal” (Wawancara, 10 Desember 2025). Proses rekrutmen selektif ini menciptakan fondasi yang kokoh untuk retensi karyawan jangka panjang.

Kedua, fungsi pelatihan dan pengembangan menjadi kunci dalam membangun kompetensi sekaligus meningkatkan motivasi karyawan. Dwi Lestari sebagai Kepala Subdivisi Pelatihan & Pengembangan menjelaskan, "Program pelatihan yang rutin membuat karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang. Mereka jadi lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik" (Wawancara, 10 Desember 2025). Investasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membangun rasa memiliki terhadap organisasi.

Ketiga, sistem kompensasi dan penghargaan yang adil menciptakan persepsi keadilan organisasi. Lina Kusuma sebagai Karyawan Administrasi menyampaikan, "Ketika saya tahu bahwa kompensasi diberikan berdasarkan kinerja yang jelas dan transparan, saya merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus berkontribusi" (Wawancara, 10 Desember 2025). Keadilan dalam penghargaan menjadi faktor penting yang memengaruhi komitmen dan loyalitas karyawan.

Keempat, komunikasi organisasi yang terbuka dan transparan membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Budi Santoso sebagai Kepala Divisi SDM mengatakan, "Kami selalu berusaha mengomunikasikan kebijakan dan perubahan organisasi secara jelas. Ketika karyawan memahami arah perusahaan, mereka lebih engaged dalam mencapai tujuan bersama" (Wawancara, 10 Desember 2025). Komunikasi dua arah yang efektif memungkinkan karyawan merasa didengar dan menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan.

Temuan ini sejalan dengan teori Kahn (1990), yang menekankan pentingnya kondisi psikologis untuk retensi karyawan. Manajemen sumber daya manusia bertindak sebagai perantara, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung di mana karyawan merasa aman secara psikologis, menganggap pekerjaan mereka bermakna, dan memiliki sumber daya yang diperlukan untuk keterlibatan mereka. Praktik SDM terintegrasi menciptakan ekosistem organisasi yang mendukung retensi karyawan di berbagai tingkatan.

Faktor Pendukung Employee Engagement

Employee engagement merujuk pada tingkat komitmen, motivasi, dan partisipasi aktif karyawan dalam pekerjaan mereka, yang sering diukur melalui keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku. Penelitian ini mengidentifikasi tiga faktor utama yang mendukung pembentukan engagement tersebut, dengan penjelasan yang diperluas untuk memberikan konteks relevan.

Budaya Kerja Inklusif

Budaya kerja yang inklusif adalah lingkungan di mana semua karyawan merasa diterima dan dihargai, terlepas dari latar belakang atau perbedaan pendapat. Ini mendorong kolaborasi dan inovasi dengan menciptakan ruang terbuka untuk berbagi ide tanpa takut penilaian negatif, sehingga karyawan merasa memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi. Misalnya, dalam konteks globalisasi, keberagaman pendapat dapat menghasilkan solusi kreatif yang lebih baik, seperti di perusahaan teknologi yang mengintegrasikan perspektif dari berbagai budaya. Budaya ini membangun keamanan psikologis, di mana karyawan lebih berani berkontribusi maksimal, dan pada akhirnya menjadi dasar kuat untuk engagement jangka panjang.

Kepemimpinan Suportif

Kepemimpinan yang suportif melibatkan pemimpin yang tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga memberdayakan karyawan melalui mentoring, pengembangan kompetensi, dan pemberian otonomi. Gaya ini, sering disebut sebagai empowering leadership, meningkatkan motivasi intrinsik dengan memungkinkan karyawan mengambil keputusan dalam tugas mereka, sehingga menciptakan atmosfer positif dan rasa kepemilikan. Dalam konteks teori kepemimpinan, ini mirip dengan model transformational leadership, di mana pemimpin bertindak sebagai mentor untuk membantu pertumbuhan karier tim. Supervisor yang mendengarkan masukan dan

memberikan kepercayaan membangun hubungan saling percaya, yang terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.

Memberikan Penghargaan/Reward

Sistem penghargaan yang transparan dan adil, berdasarkan kinerja objektif, memotivasi karyawan secara berkelanjutan dengan mengurangi persepsi favoritisme. Ini mencakup imbalan finansial seperti bonus atau kenaikan gaji, serta non-finansial seperti pengakuan publik, pelatihan tambahan, atau promosi merit-based. Dalam konteks psikologi organisasi, program ini memanfaatkan prinsip reinforcement positif, di mana karyawan memahami ekspektasi jelas melalui penilaian kinerja yang terukur. Transparansi kriteria penghargaan menciptakan persepsi keadilan, mendorong karyawan untuk berkinerja optimal dan berkontribusi lebih aktif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Saks (2006), yang menekankan bahwa *perceived organizational support* (POS) yaitu persepsi karyawan bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka dan *perceived supervisor support* (PSS) dukungan dari atasan adalah faktor pendahulu penting untuk *employee engagement*. Ketika karyawan merasa didukung, mereka mengembangkan kewajiban psikologis untuk membalas dengan kontribusi maksimal, seperti peningkatan produktivitas dan inovasi. Dalam konteks praktis, ini berarti organisasi yang menerapkan faktor-faktor di atas dapat mengurangi turnover dan meningkatkan kinerja keseluruhan, seperti terlihat dalam studi kasus perusahaan seperti Google, di mana budaya inklusif dan penghargaan berbasis kinerja telah dikaitkan dengan *engagement* tinggi. Dukungan ini menciptakan siklus positif di mana karyawan yang terlibat lebih cenderung berkontribusi, memperkuat budaya organisasi.

Faktor Penghambat Employee Engagement

Employee engagement dapat terhambat oleh berbagai elemen internal organisasi yang mengurangi motivasi, kepercayaan, dan partisipasi karyawan. Penelitian ini mengidentifikasi tiga faktor utama penghambat, dengan penjelasan yang diperluas untuk memberikan konteks relevan, seperti dampak psikologis dan implikasi bisnis.

Keterbatasan Anggaran Pelatihan dan Pengembangan

Kurangnya dana untuk program pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi hambatan besar, karena tidak semua karyawan bisa mengakses pelatihan yang sama. Ini menimbulkan persepsi ketidakadilan, di mana karyawan yang terlewat merasa kurang dihargai, sehingga motivasi menurun dan potensi mereka tidak dimaksimalkan. Dalam konteks ekonomi, organisasi sering menghadapi dilema antara efisiensi biaya operasional dan investasi jangka panjang dalam SDM; misalnya, perusahaan kecil mungkin memprioritaskan pengeluaran harian daripada pelatihan, yang pada akhirnya meningkatkan risiko turnover dan penurunan produktivitas.

Inkonsistensi Kebijakan SDM Antar Departemen

Perbedaan penerapan kebijakan SDM di berbagai departemen menciptakan kebingungan dan ketidakpuasan, karena standar cuti, fleksibilitas kerja, atau evaluasi kinerja tidak seragam. Ini memicu kecemburuan dan erosi kepercayaan terhadap manajemen, terutama di organisasi besar di mana koordinasi sulit. Secara konteks, ini mirip dengan masalah "silo" dalam perusahaan multinasional, di mana departemen seperti pemasaran dan operasional menerapkan aturan berbeda, sehingga karyawan merasa diperlakukan tidak adil dan *engagement* mereka menurun.

Beban Kerja Tinggi Tanpa Dukungan Sumber Daya Memadai

Tuntutan pekerjaan yang berlebihan (*work overload*) menguras energi fisik dan emosional karyawan, sering tanpa dukungan tambahan seperti tenaga kerja baru atau teknologi. Ini menyebabkan stres kronis, *burnout*, dan *disengagement*, terutama saat organisasi mengejar efisiensi

tanpa menyesuaikan kapasitas. Dalam konteks modern, seperti di era digital, pekerjaan remote dapat memperburuk ini jika tidak ada redistribusi tugas, mengakibatkan karyawan yang awalnya antusias menjadi lelah dan kurang produktif.

Temuan ini sejalan dengan Job Demands-Resources (JD-R) Model dari Schaufeli dan Bakker (2004), yang menjelaskan bahwa sumber daya kerja (job resources) seperti dukungan dan pelatihan meningkatkan engagement, sedangkan tuntutan tinggi (job demands) seperti beban kerja berlebihan menimbulkan ketegangan (strain) dan burnout. Secara konteks, model ini relevan dalam industri seperti layanan kesehatan atau teknologi, di mana tuntutan tinggi tanpa sumber daya memadai dapat menyebabkan penurunan kualitas kerja dan peningkatan biaya kesehatan mental karyawan.

Implikasi dan Strategi Peningkatan Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan employee engagement membutuhkan pendekatan yang terstruktur serta disesuaikan dengan karakteristik organisasi, termasuk ukuran, budaya kerja, dan jenis industri. Upaya ini membutuhkan komitmen manajemen, implementasi kebijakan yang konsisten, serta evaluasi berkala agar setiap intervensi dapat memberikan dampak yang terukur. Dengan strategi yang tepat, engagement dapat ditingkatkan secara berkelanjutan dan berkontribusi langsung terhadap kinerja organisasi.

Salah satu langkah penting adalah memastikan konsistensi kebijakan SDM di seluruh unit kerja. Standardisasi kebijakan melalui koordinasi lintas departemen membantu menciptakan persepsi keadilan dan membangun kepercayaan karyawan. Beberapa perusahaan besar, seperti PT Pelni (Persero), menerapkan pedoman kebijakan yang seragam untuk meminimalkan bias antar unit, mengurangi potensi ketidakpuasan, dan memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Strategi lain yang nyata adalah optimalisasi program pelatihan melalui metode alternatif yang lebih efisien. Keterbatasan anggaran tidak harus menjadi hambatan bagi pengembangan kompetensi, karena organisasi dapat memanfaatkan model seperti peer mentoring, e-learning, atau job rotation untuk memperluas akses pelatihan. Banyak perusahaan, khususnya di sektor teknologi, menggunakan platform digital seperti Learning Management System (LMS) internal untuk menyediakan modul pengembangan dengan biaya rendah. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat retensi karyawan. Selain itu, analisis dan penyesuaian beban kerja perlu dilakukan untuk mencegah kelelahan kerja dan menurunkan risiko burnout. Audit beban kerja secara berkala, dikombinasikan dengan pemanfaatan teknologi otomatisasi, memungkinkan karyawan fokus pada pekerjaan yang lebih bermakna. Praktik ini terbukti efektif di berbagai industri manufaktur, di mana desain ulang pekerjaan (job redesign) membantu meningkatkan efisiensi, menurunkan stres kerja, dan memperkuat engagement jangka panjang.

Komunikasi dua arah juga berperan besar dalam menciptakan keterlibatan karyawan. Mekanisme seperti town hall meeting dan survei engagement berkala dapat membangun rasa memiliki dan membuka ruang dialog antara karyawan dan manajemen. Perusahaan global seperti Microsoft rutin memanfaatkan survei anonim untuk menghimpun masukan karyawan, yang kemudian menjadi dasar perumusan kebijakan baru serta identifikasi dini terhadap potensi permasalahan organisasi. Program kesejahteraan karyawan juga perlu diperkuat untuk menjaga kesehatan fisik dan mental. Penyediaan layanan konseling, fasilitas olahraga, dan kebijakan work-life balance mampu menurunkan tingkat absensi dan turnover. Berbagai studi menunjukkan bahwa investasi dalam program wellness, seperti yang diterapkan di sejumlah perusahaan teknologi, berkorelasi positif dengan peningkatan produktivitas serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Terakhir, penerapan sistem penghargaan yang holistik berperan dalam memperkuat motivasi kerja. Penghargaan tidak hanya terbatas pada insentif finansial, tetapi juga mencakup pengakuan non-

finansial seperti promosi berbasis merit, penugasan pada proyek strategis, atau bentuk apresiasi sederhana namun tepat waktu. Beberapa perusahaan retail menggunakan mekanisme “employee of the month” sebagai bentuk pengakuan yang efektif dalam meningkatkan moral kerja dan mendorong kontribusi optimal.

KESIMPULAN

Manajemen sumber daya manusia terbukti memainkan peran strategis dan multifaset dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini dicapai melalui berbagai fungsi inti, seperti perekrutan berbasis nilai, pengembangan profesional berkelanjutan, sistem kompensasi yang adil, dan komunikasi perusahaan yang transparan. Faktor pendukung seperti budaya kerja inklusif, kepemimpinan yang apresiatif, dan program kompensasi berbasis kinerja juga berkontribusi untuk memperkuat keterlibatan karyawan. Namun, studi ini juga mengidentifikasi beberapa faktor penghambat, termasuk kendala anggaran, inkonsistensi dalam implementasi kebijakan, dan beban kerja yang berlebihan. Hal-hal ini harus ditangani secara sistematis untuk mencegah penurunan keterlibatan di tempat kerja.

Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan holistik terhadap manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada satu fungsi, tetapi secara sinergis mengintegrasikan semua aspek SDM. Keterlibatan karyawan jangka panjang membutuhkan kebijakan yang konsisten, investasi berkelanjutan dalam pengembangan keterampilan karyawan, dan hubungan yang seimbang antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Mengintegrasikan berbagai fungsi SDM yang saling mendukung merupakan kunci untuk menciptakan kondisi kerja yang mendorong keterlibatan karyawan.

Perusahaan atau organisasi didorong untuk menerapkan strategi SDM yang konsisten, adaptif, dan berbasis data untuk memperkuat keterlibatan karyawan yang berkelanjutan. Penggunaan teknologi digital dalam proses manajemen SDM memungkinkan organisasi untuk memantau, mengevaluasi, dan menyesuaikan strategi secara real-time, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih responsif dan berbasis bukti. Lebih lanjut, penelitian tambahan direkomendasikan untuk meneliti lebih dekat pengaruh faktor kontekstual seperti ukuran perusahaan, industri, dan budaya nasional terhadap hubungan antara praktik SDM dan keterlibatan karyawan, sehingga memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan peka terhadap konteks.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Friscila, A. S. (2024). Strategi manajemen sumber daya manusia: Meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. PT Media Penerbit Indonesia.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications.

Jurnal

- Ginting, A. B. D. (2023). Perencanaan manajemen sumber daya manusia dan efektivitasnya terhadap organisasi atau perusahaan. *Jurnal Empati*, 12(2), 115–124.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Safina, W. D., Damayanti, P., & Akhmarozi, F. (2025). Metode pengendalian dan pengelolaan SDM: Kajian literatur sistematis tahun 2020–2024. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*

(JIMBI), 6(1), 45–58.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619

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.

Artikel in Press

Nurhakim, F. M. (in press). Implementation of human resource management in the career development of educators and education personnel. *Kompasiana Humaniora*.
<https://www.kompasiana.com/tag/manajemen-sumber-daya-manusia>.