



Peran Praktik Manajemen SDM Modern dalam Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas Karyawan

(Studi pada Perusahaan Sektor Umum di Indonesia)

Asnawi Hidayat^{1*}, Jaelani², Sunarmi³, Cheesya Siska Adhiati⁴

¹⁻² Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Studi Ekonomi Modern (STIE STEKOM), Sukoharjo, Indonesia

³⁻⁴ Universitas Sains dan Teknologi Komputer, Semarang, Indonesia

Email: asnawi@stekom.ac.id^{1*}, jaelani@stiestekom.ac.id², sunarmi@stekom.ac.id³

*Penulis korespondensi: asnawi@stekom.ac.id¹

Abstract. *Employee productivity is a strategic factor for companies in facing increasingly competitive business competition. Various studies show that modern human resource management (HR) practices have a significant effect on employee motivation and performance. This study aims to analyze the relationship between HR practices, work motivation, and productivity in public sector companies in Indonesia. The study used mixed methods by involving 180 respondents through surveys and in-depth interviews with HR practitioners. Quantitative analysis was performed using descriptive statistics, Pearson correlation, and linear regression. The results showed that work motivation was in the high category (mean = 4.12) and had a strong relationship with productivity ($r = 0.71$; $p < 0.01$). Qualitative findings identified the main obstacles to increasing motivation, namely low management support, limited training budgets, and suboptimal internal communication. This research emphasizes the importance of the role of strategic HR in creating a work environment that is able to increase employee motivation and productivity. This study contributes to strengthening the literature on Indonesian HR management and provides practical implications for companies in designing performance improvement interventions.*

Keywords: *Employee Productivity; HR Management; Indonesian Companies; Strategic HR; Work Motivation*

Abstrak. Produktivitas karyawan merupakan faktor strategis bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) modern berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara praktik HR, motivasi kerja, dan produktivitas pada perusahaan sektor umum di Indonesia. Penelitian menggunakan metode campuran (mixed methods) dengan melibatkan 180 responden melalui survei serta wawancara mendalam dengan praktisi HR. Analisis kuantitatif dilakukan menggunakan statistik deskriptif, korelasi Pearson, dan regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berada pada kategori tinggi (mean = 4,12) dan memiliki hubungan kuat dengan produktivitas ($r = 0,71$; $p < 0,01$). Temuan kualitatif mengidentifikasi hambatan utama dalam meningkatkan motivasi, yaitu rendahnya dukungan manajemen, keterbatasan anggaran pelatihan, dan komunikasi internal yang belum optimal. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran HR strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Studi ini berkontribusi pada penguatan literatur manajemen SDM Indonesia serta memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam merancang intervensi peningkatan kinerja.

Kata kunci: HR Strategis; Manajemen SDM; Motivasi Kerja; Perusahaan Indonesia; Produktivitas Karyawan

1. PENDAHULUAN

Perkembangan industri di Indonesia dalam satu dekade terakhir menunjukkan dinamika yang cepat sebagai dampak dari transformasi digital, persaingan global, serta perubahan karakteristik tenaga kerja. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan berubah cepat, organisasi dituntut untuk meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang strategis dan adaptif. Praktik Human Resource Management yang strategis — seperti rekrutmen yang selektif, perencanaan karier, pelatihan berkelanjutan, serta manajemen performa yang efektif — membantu menyelaraskan tujuan individu dengan strategi organisasi dan mendorong kinerja kerja yang lebih tinggi. Selain itu,

HR yang adaptif memungkinkan organisasi merespon perubahan eksternal dan internal dengan cepat, memperkuat fleksibilitas dan kapabilitas SDM untuk mempertahankan produktivitas dalam jangka panjang (Boxall & Purcell, 2016). Faktor manusia menjadi aset utama yang mampu menentukan keberhasilan organisasi, sehingga peran manajemen SDM perlu diarahkan tidak hanya pada fungsi administratif, tetapi juga sebagai penggerak motivasi dan kinerja karyawan.

Motivasi kerja karyawan merupakan salah satu variabel penting yang terbukti memengaruhi produktivitas organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih berkomitmen, lebih tahan terhadap tekanan, serta lebih mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Khairunnisa & Syamruddin, 2023; Rachman, 2022). Berbagai studi terkini menegaskan bahwa motivasi tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi finansial, tetapi juga faktor non-finansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, pola kepemimpinan, kualitas komunikasi organisasi, dan iklim kerja yang suportif (Sutirno, 2009). Dalam konteks Indonesia, isu motivasi semakin penting mengingat masih tingginya intensi turnover, rendahnya kepuasan kerja pada beberapa sektor industri, serta ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dan praktik HR yang diterapkan perusahaan.

Konteks Indonesia memiliki keunikan tersendiri dalam penerapan praktik HR. Sebagian perusahaan masih menghadapi kendala dalam menyediakan jalur karier yang jelas, anggaran pelatihan yang terbatas, dan lemahnya komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan. Hal ini sering mengakibatkan rendahnya motivasi kerja dan berdampak pada menurunnya produktivitas. Selain itu, perubahan generasi tenaga kerja yang semakin didominasi oleh millennial dan Gen-Z membawa tantangan baru bagi perusahaan dalam mengelola harapan kerja, fleksibilitas, serta kebutuhan pengembangan diri karyawan. Generasi muda menunjukkan preferensi tinggi terhadap lingkungan kerja yang kolaboratif, transparan, serta menyediakan kesempatan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Studi mengenai karakteristik generasi milenial menemukan bahwa mereka menghargai kerja tim, komunikasi terbuka, dan feedback yang jelas (Ng et al., 2010). Teori Self-Determination juga menegaskan bahwa motivasi meningkat ketika kebutuhan akan kompetensi, keterhubungan, dan otonomi terpenuhi dalam lingkungan kerja (Deci & Ryan, 2000). Selain itu, peluang pembelajaran berkelanjutan merupakan faktor penting yang mendorong keterikatan dan komitmen generasi muda (Noe, 2017).

Dalam perspektif teoritis, motivasi kerja dipandang sebagai kekuatan psikologis yang mendorong individu untuk melakukan tindakan tertentu secara berkelanjutan (Ryan & Deci,

2020). Dalam penelitian ini, motivasi diposisikan sebagai variabel yang dapat dimengaruhi oleh efektivitas praktik HR seperti pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, komunikasi organisasi, dan kepemimpinan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik HR yang baik secara signifikan mampu meningkatkan komitmen organisasi, menurunkan turnover, dan mendorong peningkatan produktivitas (Dang & Chu, 2022; Waspodo et al., 2017).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memiliki urgensi tinggi untuk dilakukan karena memberikan pendekatan yang lebih kontekstual terhadap dinamika SDM di Indonesia. Penelitian ini tidak hanya menganalisis hubungan antara manajemen SDM, motivasi, dan produktivitas, tetapi juga mengidentifikasi hambatan implementasi kebijakan HR yang sering kali menjadi kendala bagi perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan secara efektif. Dengan menggunakan pendekatan mixed methods, penelitian ini memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi aktual di perusahaan Indonesia serta menawarkan rekomendasi praktis bagi penguatan peran HR dalam mendorong peningkatan produktivitas.

2. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen SDM telah mengalami transformasi dari pendekatan administratif menjadi fungsi strategis organisasi. Dalam naskah asli dijelaskan bahwa perbedaan model HR tradisional dan modern terletak pada orientasinya: HR modern memposisikan karyawan sebagai aset strategis yang berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis, bukan sekadar tenaga kerja operasional.

Penelitian terbaru di Indonesia mendukung konsep ini; (Khadaifi, 2018) menunjukkan bahwa praktik HR yang baik secara signifikan meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa praktik HRM yang baik berkorelasi dengan penurunan turnover intention dan peningkatan komitmen/employee engagement di berbagai konteks organisasi. Meskipun belum ada studi empiris tunggal yang secara eksplisit menguji kedua hubungan tersebut secara simultan di perusahaan Indonesia, bukti terpisah ini mendukung peran strategis HR dalam menghasilkan keterikatan karyawan yang lebih tinggi dan retensi yang lebih baik. Studi internasional oleh (Boon et al., 2018) menemukan bahwa *High-Performance Work Systems* (HPWS) mampu meningkatkan perilaku produktif karyawan melalui penguatan budaya kerja dan pengembangan kompetensi.

Meskipun demikian, implementasi HR strategis masih menghadapi tantangan. Di Indonesia, hambatan utama meliputi budaya kerja yang hierarkis, keterbatasan anggaran pelatihan, dan kurangnya pemanfaatan HR analytics (Destriani et al., 2024).

Motivasi merupakan salah satu variabel paling berpengaruh terhadap perilaku dan produktivitas karyawan. Namun, penelitian modern telah memperluas pemahaman motivasi melalui perspektif psikologi positif.

Dalam konteks transformasi digital, faktor motivasi semakin kompleks karena muncul fenomena kelelahan digital (*digital fatigue*). Tekanan kerja digital menurunkan motivasi dan meningkatkan risiko burnout, terutama pada generasi muda. Hal ini menjadi catatan penting dalam implementasi HR modern (Sharma, 2024; Tarafdar et al., 2015).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Naskah asli menyajikan model Meyer & Allen (afektif, normatif, dan continuance), yang mendasari banyak penelitian organisasi modern. Komitmen afektif terbukti paling kuat memprediksi kinerja karyawan karena berakar dari kedekatan emosional dan kesesuaian nilai.

Penelitian terbaru memperkuat relevansi variabel ini. (Bayu Putra Mahardika & Wibawa, 2018; Meutia & Husada, 2019) menemukan bahwa komitmen afektif meningkatkan perilaku kerja positif, kolaborasi, dan produktivitas. Komitmen normatif banyak ditemukan di organisasi Indonesia yang memiliki budaya kolektif dan nilai kekeluargaan kuat. Sebaliknya, komitmen continuance sering kali memunculkan perilaku kerja minimal (*minimum effort*) karena karyawan bertahan hanya karena tidak memiliki alternatif.

Studi internasional juga mendukung pentingnya komitmen. (Suharto et al., 2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperkuat hubungan antara motivasi dan produktivitas. Komitmen meningkat ketika organisasi menyediakan jalur karier jelas dan sistem penghargaan berbasis merit.

Turnover & Retensi Karyawan

Turnover adalah salah satu indikator penting efektivitas organisasi. Turnover dipengaruhi oleh kepuasan kerja, penilaian kinerja, pengakuan, dan kepemimpinan. Turnover intention meningkat ketika beban kerja tinggi, kepemimpinan buruk, dan tidak adanya jenjang karier yang jelas (Prastyo & Andriani, 2022). Pada generasi milenial, ketidakcocokan budaya kerja menjadi pemicu turnover yang paling dominan (Bagus Swastasi & Sartika, 2021).

Penelitian global juga menyoroti peran *employee well-being*. Stres digital dan tekanan kerja yang berlebihan meningkatkan intensi turnover dalam industri teknologi. Sebaliknya, lingkungan kerja suportif terbukti menurunkan turnover intention (Ansah et al., 2016; Rahadiyanti & Prahiawan, 2024; Saleem & Malik, 2023).

Retensi karyawan dipengaruhi oleh strategi HR yang meliputi kompensasi kompetitif, pengembangan talenta, komunikasi efektif, dan kepemimpinan transformasional. (Siddiqui &

Rida, 2019) menyatakan bahwa kombinasi insentif finansial dan non-finansial lebih efektif dibandingkan salah satunya.

Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan variabel dependen utama yang dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan organisasional. Dalam penelitian lokal di Indonesia, motivasi intrinsik terbukti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas karyawan, mendukung asumsi peningkatan produktivitas yang substansial ketika motivasi intrinsik tinggi (Ramadhan et al., 2023; Triswanto & Lidia Yunita, 2021). Studi (Oktariadi et al., 2024) (Oktariadi et al., 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan produktivitas melalui peningkatan motivasi dan komitmen. Pada level internasional, organisasi dengan budaya apresiasi memiliki produktivitas lebih tinggi dan turnover lebih rendah (R. et al., 2024; Syarifin & Atmaja, 2023).

Produktivitas modern juga dipengaruhi oleh penggunaan teknologi. Organisasi yang memanfaatkan HR analytics mampu mengidentifikasi faktor penentu produktivitas lebih akurat sehingga pengambilan keputusan HR menjadi lebih efektif. (Di Prima et al., 2024; Peeters et al., 2020). Dengan demikian, kajian literatur menunjukkan bahwa produktivitas merupakan outcome yang terbentuk dari interaksi antara praktik HR, motivasi, komitmen, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan.

Hipotesis

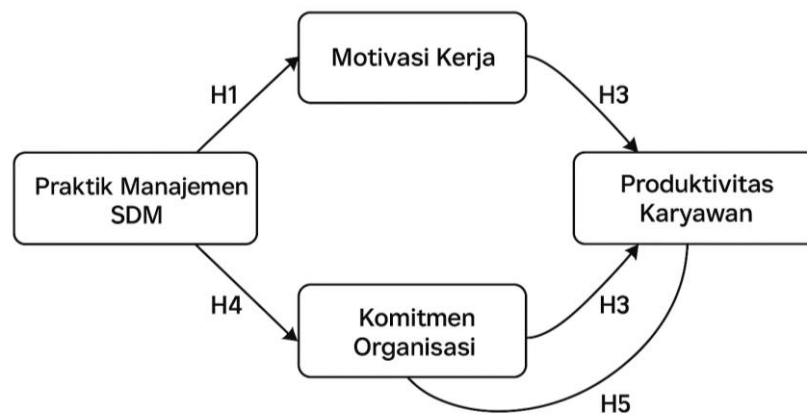
Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, serta hasil empiris pada perusahaan sektor umum di Indonesia, maka hipotesis penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

H1: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan.

H2: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

H4: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian.

3. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* untuk memperoleh pemahaman komprehensif tentang hubungan antara praktik manajemen SDM, motivasi, dan produktivitas karyawan pada perusahaan sektor umum di Indonesia. Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei terhadap 180 karyawan menggunakan kuesioner skala Likert 1–5 dan menunjukkan reliabilitas Cronbach's Alpha di atas 0,70. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara semi terstruktur dengan 10 praktisi HR untuk menggali hambatan dan praktik pengelolaan SDM. Analisis kuantitatif dilakukan menggunakan statistik deskriptif, korelasi Pearson, dan regresi linier sederhana guna menguji hubungan motivasi dan praktik HR terhadap produktivitas. Sementara itu, data kualitatif dianalisis melalui teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola terkait motivasi dan dinamika kerja. Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi terbaru untuk analisis statistik deskriptif, uji reliabilitas Cronbach's Alpha, uji korelasi Pearson, dan regresi linier sederhana yang digunakan untuk mengukur hubungan serta pengaruh antarvariabel penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Demografis Responden

Karakteristik demografis responden memberikan gambaran mengenai profil tenaga kerja yang terlibat dalam penelitian ini. Dari total 180 responden, komposisi jenis kelamin menunjukkan keseimbangan relatif dengan 54,4% laki-laki dan 45,6% perempuan. Mayoritas responden berada pada usia produktif, yakni 25–30 tahun (35,6%) dan 31–40 tahun (32,2%), yang menunjukkan bahwa perusahaan didominasi oleh tenaga kerja muda dan dewasa awal dengan tingkat adaptabilitas kerja yang baik. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden berpendidikan S1 (58,9%), mencerminkan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja dengan

kualifikasi kompetitif. Masa kerja sebagian besar antara 3–5 tahun (33,9%), menunjukkan stabilitas pengalaman kerja yang cukup relevan dengan variabel penelitian. Sementara itu, divisi operasional merupakan kelompok responden terbesar (40%), disusul Administrasi & HR (18,9%).

Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden (N = 180).

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	98	54,4%
	Perempuan	82	45,6%
Usia	< 25 tahun	26	14,4%
	25–30 tahun	64	35,6%
	31–40 tahun	58	32,2%
	> 40 tahun	32	17,8%
Pendidikan	SMA/SMK	22	12,2%
	Diploma	28	15,6%
	S1	106	58,9%
	S2	24	13,3%
Masa Kerja	< 1 tahun	15	8,3%
	1–3 tahun	52	28,9%
	3–5 tahun	61	33,9%
	> 5 tahun	52	28,9%
Divisi	Operasional	72	40,0%
	Administrasi & HR	34	18,9%
	Keuangan	22	12,2%
	Marketing & Sales	28	15,6%
	IT & Digital Support	24	13,3%

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk melihat kecenderungan variabel penelitian. Hasil menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori tinggi, terutama motivasi kerja (Mean = 4,12), produktivitas (Mean = 4,05), serta persepsi karyawan terhadap praktik HR (Mean = 4,08). Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah menerapkan praktik HR yang cukup baik dan berhasil membangun lingkungan kerja yang mendukung motivasi.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.

Variabel	Mean	SD	Kategori
Motivasi Kerja	4,12	0,53	Tinggi
Praktik Manajemen SDM	4,08	0,47	Baik
Komitmen Organisasi	4,02	0,51	Tinggi
Produktivitas Karyawan	4,05	0,49	Tinggi

Uji Reliabilitas

Seluruh variabel terbukti reliabel dengan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, menunjukkan bahwa instrumen penelitian dapat diandalkan.

Tabel 3. Uji Reliabilitas (Cronbach's Alpha).

Variabel	Jumlah Item	Alpha	Keterangan
Motivasi Kerja	8	0,86	Reliabel
Praktik SDM	10	0,88	Reliabel
Komitmen Organisasi	6	0,82	Reliabel
Produktivitas Karyawan	7	0,84	Reliabel

Hubungan Antarvariabel (Korelasi Pearson)

Analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan sangat kuat dengan produktivitas ($r = 0,71$; $p < 0,01$). Variabel praktik SDM dan komitmen organisasi juga menunjukkan korelasi positif signifikan dengan produktivitas. Hasil ini konsisten dengan teori dalam naskah asli bahwa motivasi merupakan pendorong utama peningkatan kinerja.

Tabel 4. Korelasi Pearson Antarvariabel.

Variabel	Motivasi	Praktik SDM	Komitmen	Produktivitas
Motivasi Kerja	1	0,68**	0,62**	0,71
Praktik Manajemen SDM	0,68**	1	0,59**	0,64**
Komitmen Organisasi	0,62**	0,59**	1	0,66**
Produktivitas Karyawan	0,71**	0,64**	0,66**	1

Keterangan: Signifikan pada $p < 0,01$

Analisis Regresi Linier

Hasil regresi menunjukkan bahwa motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas ($\beta = 0,63$; $p < 0,001$) dengan nilai $R^2 = 0,50$, artinya 50% variasi produktivitas dijelaskan oleh motivasi.

Tabel 5. Hasil Regresi Linier.

Parameter	Nilai
Koefisien Regresi (β)	0,63
Konstanta (α)	1,45
R^2	0,50
F-Hitung	178,3
Sig. (p-value)	0,000

Hasil Analisis Kualitatif

Analisis tematik dari 10 informan HR menemukan lima tema utama yang memengaruhi motivasi dan produktivitas, yaitu dukungan manajemen, anggaran pelatihan, pola komunikasi, budaya organisasi, dan kejelasan jalur karier.

Tabel 6. Tema Kualitatif Wawancara HR.

Tema Utama	Deskripsi
Dukungan Manajemen Rendah	Kurangnya komitmen pimpinan untuk mendukung program motivasi karyawan.
Anggaran Terbatas	Program pengembangan tidak berjalan optimal karena keterbatasan biaya.
Komunikasi Satu Arah	Informasi lebih banyak top-down sehingga partisipasi karyawan rendah.
Budaya Kerja Hierarkis	Struktur organisasi kaku menghambat kreativitas dan inovasi.
Kejelasan Karier Minim	Karyawan membutuhkan jalur karier dan indikator prestasi yang lebih transparan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 7. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis.

Kode	Nilai Uji Statistik	Keterangan	Keputusan
H1	$r = 0,68, p < 0,01$	Korelasi positif kuat & signifikan	Diterima
H2	$r = 0,64, p < 0,01$	Korelasi positif signifikan	Diterima
H3	$\beta = 0,63, p < 0,001$	Regresi signifikan; pengaruh kuat	Diterima
H4	$r = 0,66, p < 0,01$	Korelasi positif kuat	Diterima
H5	Korelasi SDM $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Produktivitas terkonfirmasi; pola mediasi terpenuhi	Mediasi parsial	Diterima

Berdasarkan tabel tersebut, seluruh hipotesis (H1–H5) terdukung oleh data empiris, baik melalui analisis korelasi Pearson maupun regresi linier. Praktik Manajemen SDM dan Komitmen Organisasi terbukti menjadi faktor penting yang mendorong motivasi serta produktivitas karyawan. Selain itu, Motivasi Kerja berperan sebagai mediator parsial yang memperkuat hubungan antara praktik HR dan produktivitas, sehingga menegaskan pentingnya strategi peningkatan motivasi dalam konteks pengembangan SDM di perusahaan Indonesia.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran sentral dalam meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan sektor umum di Indonesia. Nilai rata-rata motivasi (Mean = 4,12) yang tergolong tinggi dan korelasinya terhadap produktivitas ($r = 0,71$; $p < 0,01$) menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor psikologis utama yang mendorong perilaku kerja produktif. Temuan ini memperkuat pernyataan teori motivasi klasik dan modern (Deci & Ryan, 2000) bahwa kebutuhan psikologis seperti pengakuan, otonomi, dan kesempatan berkembang menjadi determinan kinerja karyawan.

Selanjutnya, hasil analisis statistik menunjukkan bahwa Praktik Manajemen SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja ($r = 0,68$; $p < 0,01$) dan Produktivitas (r

= 0,64; $p < 0,01$). Hal ini mendukung hipotesis H1 dan H2, sekaligus menegaskan bahwa sistem HR yang modern, transparan, dan responsif mampu meningkatkan antusiasme karyawan dalam bekerja. Konsistensi temuan ini juga diperkuat oleh penelitian (Latief & Fauziah, 2022) dan (Khadaifi, 2018) yang menyatakan bahwa praktik HR strategis dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan kinerja.

Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien regresi ($\beta = 0,63$; $p < 0,001$), membuktikan hipotesis H3. Artinya, motivasi tidak hanya berhubungan secara korelasional, tetapi juga secara langsung memengaruhi tingkat output kerja karyawan. Hal ini semakin menegaskan peran motivasi sebagai pendorong utama terciptanya produktivitas yang tinggi.

Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas ($r = 0,66$; $p < 0,01$). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan kesungguhan dalam bekerja, loyalitas, serta keinginan untuk mencapai target perusahaan. Temuan ini mendukung teori Meyer & Allen serta penelitian (Indah Adawiyah & Sopiah Sopiah, 2023) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berdampak kuat terhadap performa. Hasil ini memperkuat hipotesis H4 bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting yang meningkatkan produktivitas.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa Motivasi berperan sebagai mediator parsial antara Praktik SDM dan Produktivitas. Hal ini terlihat dari kuatnya hubungan SDM–Motivasi ($r = 0,68$) dan hubungan Motivasi–Produktivitas ($\beta = 0,63$). Mediasi parsial ini menunjukkan bahwa praktik HR yang baik akan meningkatkan produktivitas melalui dua mekanisme:

- a. Pengaruh langsung terhadap produktivitas, dan
- b. Pengaruh tidak langsung dengan terlebih dahulu meningkatkan motivasi karyawan.

Temuan ini selaras dengan model *High-Performance Work System* yang menempatkan motivasi sebagai jembatan utama yang menghubungkan kebijakan HR dengan output kerja.

Hasil wawancara HR menunjukkan bahwa hambatan seperti keterbatasan anggaran pelatihan, komunikasi top-down, dan budaya kerja hierarkis dapat menurunkan efektivitas praktik HR dalam meningkatkan motivasi. Informasi ini memperkuat gambaran bahwa aspek struktural organisasi juga berperan dalam memengaruhi hubungan antarvariabel (Hustanto & Warsindah, 2022).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini konsisten dengan hipotesis H1–H5 dan menunjukkan bahwa produktivitas karyawan sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor psikologis (motivasi dan komitmen) serta faktor struktural (praktik manajemen SDM). Dengan demikian, peningkatan produktivitas menuntut perusahaan untuk memperkuat praktik HR

strategis, meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, dan membangun budaya kerja yang mendukung komitmen.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan pada perusahaan sektor umum di Indonesia. Temuan kuantitatif memperlihatkan bahwa motivasi berada pada kategori tinggi dan berhubungan kuat dengan produktivitas, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai korelasi $r = 0,71$ dan kontribusi pengaruh sebesar 50% ($R^2 = 0,50$). Hal ini menegaskan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan, semakin tinggi pula tingkat produktivitas yang dicapai. Selain itu, praktik manajemen SDM yang efektif dan komitmen organisasi yang kuat juga memperkuat hubungan tersebut, sehingga perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan HR yang diterapkan mampu mendukung kebutuhan psikologis dan profesional karyawan.

Temuan kualitatif mendukung hasil kuantitatif dengan menunjukkan adanya hambatan internal seperti keterbatasan anggaran pelatihan, kurangnya dukungan manajemen, dan pola komunikasi yang masih bersifat satu arah. Hambatan tersebut berkaitan dengan rendahnya efektivitas beberapa program HR dalam memfasilitasi motivasi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan kualitas komunikasi organisasi, memperkuat budaya apresiasi, serta menyediakan jalur karier yang lebih jelas bagi karyawan sebagai upaya meningkatkan keterlibatan dan produktivitas.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa investasi pada pengembangan SDM, melalui praktik HR yang modern, partisipatif, dan berbasis pengembangan kompetensi, merupakan strategi penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Motivasi menjadi faktor kunci yang harus dikelola dengan baik, karena berfungsi sebagai penggerak utama perilaku kerja produktif. Penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam menyusun program peningkatan motivasi dan produktivitas yang lebih terarah dan berbasis bukti empiris.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansah, S. O., Azasoo, J. Q., & Adu, I. N. (2016). Understanding the effects of techno-stress on the performance of banking staff. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 6(3), 222–239. <https://doi.org/10.1504/IJBCRM.2016.079010>
- Bagus Swastasi, R. I., & Sartika, D. (2021). Millennials' intention to stay: The role of person-organization fit and job satisfaction. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 22(2), 81–96. <https://doi.org/10.24198/jbm.v22i2.768>

- Bayu Putra Mahardika, I. N., & Wibawa, I. M. A. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(1), 380–399. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i01.p14>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Dang, T. H., & Chu, T.-N. B. (2022). The effects of human resource management practices on organizational commitment: The case of Viettel Group. In *Global changes and sustainable development in Asian emerging market economies* (Vol. 1, pp. 21–34). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81435-9_2
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Destriani, R., Adhitama, R. Y., Sensuse, D. I., Hidayat, D. S., & Purwaningsih, E. H. (2024). Challenges and technology trends in implementing a human resource management system: A systematic literature review. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence*, 10(3), 355–367. <https://doi.org/10.20473/jisebi.10.3.355-367>
- Di Prima, C., Cepel, M., Kotaskova, A., & Ferraris, A. (2024). Help me help you: How HR analytics forecasts foster organizational creativity. *Technological Forecasting and Social Change*, 206, 123540. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123540>
- Hustanto, A. H., & Warsindah, L. (2022). Pengaruh strategic HRM practices terhadap turnover intention dimediasi employee satisfaction dan work engagement di industri telekomunikasi. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(1), 131–144. <https://doi.org/10.32493/JEE.v5i1.23993>
- Indah Adawiyah, & Sopiah. (2023). Transformational leadership and employee performance: Systematic literature review. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(4), 202–214. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i4.1163>
- Khadafi, M. (2018). Pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. *Jurnal MEBIS (Manajemen dan Bisnis)*, 3(1). <https://doi.org/10.33005/mebis.v3i1.25>
- Khairunnisa, H., & Syamruddin, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Stokeswood Retail, Jakarta Selatan. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, 6(1), 46–58. <https://doi.org/10.33753/madani.v6i1.256>
- Latief, A., & Fauziah, F. (2022). The role of motivation, satisfaction, discipline, and environment on Perumdam Tirta Kencana employees' performance. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 9(1), 42–54. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v9i1.8068>

- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 4(1), 119–126. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v4i1.246>
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Oktariadi, S., Widiyanti, M., Yusuf, M., & Hanafi, A. (2024). The influence of transformational leadership style and work motivation on the performance of PT Tara's outsourced employees in the maintenance work unit of PT Bukit Asam Kertapati Pier Unit. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 3(7), 4161–4166. <https://doi.org/10.58344/jmi.v3i7.1668>
- Peeters, T., Paauwe, J., & Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: Developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 203–219. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071>
- Prastyo, M. I. B., & Andriani, D. (2022). The effect of workload and work stress on turnover intention with job satisfaction as an intervening variable for employees. *Academia Open*, 7. <https://doi.org/10.21070/acopen.7.2022.2666>
- R., S., R., M., & R., F. (2024). Impact of recognition on employees' performance in the manufacturing industries in Tanzania: A case of Tanga Cement Company. *International Journal of Scientific Research and Management*, 12(3), 6059–6073. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i03.em11>
- Rachman, M. M. (2022). Impact of motivation on performance: The role of organizational commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 15(3), 376–393. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.37848>
- Rahadiyanti, R. D., & Prahiawan, W. (2024). Pengaruh stres kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(5), 1724–1740. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i5.1152>
- Ramadhan, M. F., Widayati, E., & Djunaidy, D. (2023). Analisis pengaruh motivasi intrinsik dan budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan (Studi kasus pada karyawan staf medis urologi RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo, Jakarta Pusat). *Mediastima*, 29(1.2), 1–9.
- Saleem, F., & Malik, M. I. (2023). Technostress, quality of work life, and job performance: A moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 13(12), 1014. <https://doi.org/10.3390/bs13121014>
- Sharma, R. (2024). Technostress in the digital world and impact on employee work performance and mental health. *Journal of Business Management and Information Systems*, 11(2), 64–73. <https://doi.org/10.48001/jbmis.1102005>
- Siddiqui, D. A., & Rida, N. U. (2019). Impact of motivation on employees' performance in Pakistan. *Business Management and Strategy*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14448>
- Suharto, S., Suyanto, & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189–206. <https://doi.org/10.35808/ijeba/227>
- Sutrinio, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.

- Syarifin, M. H., & Atmaja, H. E. (2023). The influence of organizational commitment, organizational culture and job satisfaction on employee performance: A literature study. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business*, 2(3), 458–467. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v2i3.631>
- Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, 25(2), 103–132. <https://doi.org/10.1111/isj.12042>
- Triswanto, H., & Yunita, L. (2021). The influence of intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee performance productivity of PT Weigh Deli Indonesia. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, 2(2), 155–161. <https://doi.org/10.58471/jecombi.v2i2.22>
- Waspodo, A. A., Handayani, N. C., & Paramita, W. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan PT Unitex di Bogor. *JRMSI – Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 4(1), 97–155.