

# **PENGARUH PRAKTIK PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA, HUBUNGAN SOSIAL DI LINGKUNGAN KERJA, DAN SISTEM REWARD PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Zahara Tussoleha Ribu<sup>1</sup>, Siti Dyah Permata Ningrum<sup>2</sup>**

[zahararony@gmail.com](mailto:zahararony@gmail.com)<sup>2</sup>, [sitday.sd@gmail.com](mailto:sitday.sd@gmail.com)<sup>2</sup>

**Universitas Bhayangkara Jakarta Raya**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Hubungan Sosial di Lingkungan Kerja, dan Sistem Reward Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan melalui tinjauan literatur sistematis (Systematic Literature Review). Di tengah dinamika organisasi global, pemahaman mengenai interaksi antara kebijakan formal dan konteks sosial menjadi krusial untuk keberlanjutan produktivitas. Metode yang digunakan adalah SLR dengan mengikuti protokol PRISMA, melibatkan seleksi ketat terhadap delapan jurnal internasional bereputasi (2015–2022) yang mengeksplorasi variabel terkait. Proses analisis data dilakukan melalui ekstraksi tematik dan sintesis konten untuk mengidentifikasi mekanisme pengaruh antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia strategis dan sistem reward yang adil merupakan prediktor utama kinerja karyawan, namun pengaruhnya sering kali dimediasi oleh kepuasan kerja dan modal psikologis. Temuan kunci mengungkapkan bahwa hubungan sosial di lingkungan kerja berfungsi sebagai moderator vital sebagai dukungan interpersonal yang kuat secara signifikan memperkuat dampak kebijakan Human Resources formal terhadap kinerja extra-role. Kesimpulannya, kinerja karyawan yang optimal tidak dapat dicapai hanya melalui insentif finansial atau prosedur administratif semata, melainkan memerlukan ekosistem kerja yang mengintegrasikan kesejahteraan karyawan dengan iklim sosial yang suportif. Penelitian ini merekomendasikan agar organisasi modern menyeimbangkan investasi pada sistem teknologi Human Resources dengan pengembangan modal sosial guna mempertahankan keunggulan kompetitif.

**Kata Kunci:** Praktik MSDM, Hubungan Sosial, Reward, Kinerja Karyawan, Systematic Literature Review.

## **PENDAHULUAN**

Dalam satu dekade terakhir, dinamika organisasi global telah bergeser dari fokus pada proses teknis menuju fokus pada kapasitas manusia sebagai pendorong utama keunggulan kompetitif. Manajemen organisasi menyadari bahwa kinerja karyawan tidak lagi bersifat linear, melainkan hasil dari interaksi kompleks antara kebijakan formal, iklim sosial, dan sistem nilai yang ditawarkan perusahaan.

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang strategis sering kali dianggap sebagai fondasi utama. Namun, penelitian dari Alsafadi & Altahat (2021) dan Han et al. (2019) menunjukkan bahwa kebijakan administratif saja tidak cukup, diperlukan mediasi psikologis seperti kepuasan kerja dan modal psikologis agar kebijakan tersebut berdampak nyata pada kinerja. Di sisi lain, aspek Hubungan Sosial memberikan dimensi baru dalam memahami bagaimana kinerja terbentuk. Kehoe & Han (2020) serta Dierdorff & Ellington (2022) menekankan bahwa konteks sosial dan hubungan interpersonal bertindak sebagai "jaring pendukung" yang memungkinkan karyawan melakukan tugas melampaui deskripsi kerja standar mereka (extra-role).

Melengkapi kedua aspek tersebut, sistem Reward berfungsi sebagai katalisator motivasi. Melalui perspektif Haider et al. (2015) dan Frimayasa & Febrian (2021), terlihat bahwa kesejahteraan material dan penghargaan psikologis sangat krusial dalam menjaga

konsistensi performa. Integrasi ketiga elemen ini (Praktik Sumber Daya Manusia, Hubungan Sosial, dan Reward) selaras dengan kerangka kerja Guest (2017) yang menyatakan bahwa kinerja yang unggul harus berjalan beriringan dengan kesejahteraan karyawan agar bersifat berkelanjutan.

## METODE PENELITIAN

Setiap artikel yang lolos seleksi awal dinilai kualitasnya untuk memastikan validitas temuan.

Kriteria penilaian mencakup :

- Validitas : Ketepatan metode penelitian dan kerangka teoretis yang digunakan. Menjelaskan bagaimana interaksi Pengelolaan Sumber Daya Manusia, hubungan sosial, dan reward terjadi secara teoretis.
- Relevansi : Sejauh mana artikel menjawab hubungan antara Pengelolaan Sumber Daya Manusia, konteks sosial, dan reward. Kontribusi temuannya adalah apakah hasil penelitian memberikan wawasan baru tentang hubungan variable. Menjawab pertanyaan nomor 1 (pengaruh) dan nomor 2 (interaksi).
- Reliabilitas : Konsistensi hasil dan penggunaan instrumen pengukuran yang terstandar. Memastikan temuan tentang pengaruh variabel terhadap kinerja dapat dipercaya..

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Temuan Utama Berdasarkan Variabel

Berdasarkan analisis sistematis, pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan dapat dirangkum sebagai berikut:

- 1) Praktik Pengelolaan Sumber daya Manusia berfungsi sebagai fondasi struktural. Pengaruhnya terhadap kinerja tidak selalu langsung, melainkan dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Alsafadi & Altahat, 2021) dan Modal Psikologis karyawan (Han et al., 2019).
- 2) Hubungan Sosial bertindak sebagai katalisator dan konteks. Hubungan interpersonal yang positif menentukan apakah karyawan bersedia melakukan tugas di luar tanggung jawab formalnya atau Extra-Role Performance (Kehoe & Han, 2020; Dierdorff & Ellington, 2022).
- 3) Sistem Reward berfungsi sebagai penggerak motivasi. Reward finansial dan non-finansial secara konsisten berkorelasi positif dengan output kerja, namun harus diseimbangkan dengan kedisiplinan (Haider et al., 2015; Frimayasa & Febrian, 2021).

Tabel Ekstraksi Data (Sintesis Literatur)

<b>Penulis (Tahun)</b>	<b>Fokus Variabel Utama</b>	<b>Temuan Utama Terhadap Kinerja</b>
Alsafadi & Altahat (2021)	Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja	Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia meningkatkan kinerja melalui mediasi kepuasan kerja.
Kehoe & Han (2020)	Pengelolaan Sumber daya Manusia dan Konteks Sosial	Konteks sosial memperkuat hubungan antara sistem <i>Human Resources</i> dan kinerja <i>extra-role</i> .
Guest (2017)	Pengelolaan Sumber daya Manusia dan Kesejahteraan	Kinerja yang optimal hanya tercapai jika kesejahteraan karyawan diperhatikan.

Dierdorff & Ellington (2022)	Hubungan Interpersonal	Kualitas hubungan sosial di tempat kerja adalah prediktor utama hasil kerja.
Zaharee, et al. (2018)	Dukungan Sosial	Dukungan sosial menurunkan hambatan kerja dan meningkatkan performa.
Frimayasa & Febrian (2021)	<i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	Kombinasi penghargaan dan sanksi menciptakan disiplin kinerja yang tinggi.
Han, J. H., et al. (2019)	Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia	Pengelolaan Sumber Daya Manusia meningkatkan kinerja dengan membangun modal psikologis karyawan.
Haider, M., et al. (2015)	Sistem Reward	Ada hubungan positif yang kuat antara reward dan produktivitas karyawan.

### Model Interaksi Variabel (Grafik Konseptual)

Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel ini tidak bekerja secara terpisah, melainkan dalam satu ekosistem kinerja yang terintegrasi.

- Sisi Kebijakan (Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Reward) : Memberikan infrastruktur dan alasan bagi karyawan untuk bekerja keras.
- Sisi Lingkungan (Hubungan Sosial) : Memberikan kenyamanan psikologis dan ruang kolaborasi yang memungkinkan kebijakan tersebut membawa hasil.

### Diskusi Temuan

**Research Question 1 : Pengaruh Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Hubungan Sosial, dan Reward terhadap Kinerja Karyawan**

Temuan dari kedelapan jurnal secara konsisten menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, namun dengan mekanisme yang berbeda :

- Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia sebagai Enabler  
Berdasarkan Alsafadi & Altahat (2021), praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia menciptakan fondasi melalui kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh Han et al. (2019) yang membuktikan bahwa Pengelolaan Sumber Daya Manusia strategis membangun modal psikologis, sehingga karyawan memiliki daya tahan dan motivasi tinggi untuk berkinerja.
- Reward sebagai Reinforcement  
Haider et al. (2015) dan Frimayasa & Febrian (2021) mengonfirmasi bahwa reward adalah pemicu langsung produktivitas. Temuannya menunjukkan bahwa reward tidak hanya soal finansial, tetapi juga pengakuan yang memberikan kepuasan emosional.
- Hubungan Sosial sebagai Sustainer  
Zaharee et al. (2018) menemukan bahwa dukungan sosial adalah faktor penentu stabilitas kinerja. Tanpa dukungan sosial, praktik HR yang canggih sekalipun akan terhambat oleh stres kerja dan rendahnya moral.

### **Research Question 2 : Interaksi Antara Praktik Pengelolaan Sumber daya Manusia, Hubungan Sosial, dan Reward**

Interaksi ini membentuk sebuah ekosistem. Kehoe & Han (2020) memberikan argumen kunci bahwa konteks sosial bertindak sebagai moderator.

- ✓ Jika praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dirancang dengan baik dan didukung oleh sistem reward yang adil, hal ini akan menciptakan iklim sosial yang positif.
- ✓ Interaksi ini mendorong karyawan tidak hanya melakukan tugas formal (in-role), tetapi juga perilaku sukarela (extra-role) demi kemajuan organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam model Dierdorff & Ellington (2022).

## **Implikasi Penelitian**

### **1. Implikasi Teoritis**

- Perluasan Teori AMO

Temuan ini memperluas teori Ability, Motivation, Opportunity (AMO). Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia meningkatkan Ability, Reward meningkatkan Motivation, dan Hubungan Sosial memberikan Opportunity (peluang) untuk berkolaborasi.

- Pentingnya Mediasi

Penelitian ini menegaskan bahwa hubungan antara kebijakan organisasi dan kinerja tidaklah sederhana. Terdapat "jalur tengah" berupa kesejahteraan (Guest, 2017) dan kepuasan kerja yang harus dipenuhi terlebih dahulu.

### **2. Implikasi Manajerial (Praktis)**

- Jangan Hanya Fokus pada Gaji. Manajer harus menyadari bahwa dukungan sosial dan pengakuan (reward non-finansial) sering kali lebih efektif dalam jangka panjang daripada sekadar bonus uang tunai.
- Desain Lingkungan Kerja. Perusahaan perlu memfasilitasi interaksi sosial yang sehat untuk mengurangi konflik, karena hubungan interpersonal yang buruk dapat merusak efektivitas pelatihan dan sistem HR yang mahal.

## **Keterbatasan Studi (Limitation)**

Meskipun memberikan wawasan yang komprehensif, tinjauan literatur ini memiliki beberapa keterbatasan:

### **1. Variasi Sektoral**

Jurnal yang dianalisis berasal dari sektor yang berbeda (telekomunikasi, perbankan, manufaktur). Dampak reward di industri kreatif mungkin berbeda dengan industri manufaktur yang sangat terikat aturan.

### **2. Perbedaan Budaya (Cultural Context)**

Temuan di Pakistan (Haider et al.) atau Yordania (Alsafadi & Altahat) mungkin memiliki nuansa budaya berbeda dengan temuan di Barat atau Indonesia, terutama terkait persepsi terhadap kepemimpinan dan dukungan sosial.

### **3. Metodologi Cross-Sectional**

Sebagian besar studi menggunakan data satu waktu (cross-sectional), sehingga sulit untuk melihat bagaimana pengaruh interaksi ini berubah dalam jangka panjang, misalnya setelah perubahan kebijakan Human Resources yang drastis.

### **4. Kurangnya Fokus pada Kerja Jarak Jauh (Remote Work)**

Sebagian besar jurnal ini fokus pada lingkungan kantor fisik. Interaksi sosial di era kerja digital memerlukan eksplorasi lebih lanjut.

## **KESIMPULAN**

### **Ringkasan Temuan Utama**

Berdasarkan tinjauan sistematis terhadap berbagai literatur internasional, penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja karyawan bukan merupakan hasil dari faktor tunggal, melainkan produk dari sinergi antara kebijakan organisasi, motivasi ekonomi, dan iklim sosial. Berikut adalah poin-poin kesimpulan utama :

#### **a. Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia sebagai Pondasi Struktural**

Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia (rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja) terbukti secara konsisten berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun, pengaruh ini tidak selalu bersifat langsung. Temuan Alsafadi & Altahat (2021) dan Han et al. (2019) menegaskan bahwa praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia bertindak sebagai pemicu kepuasan kerja dan modal psikologis (psychological capital) yang kemudian menggerakkan

produktivitas.

b. Sistem Reward sebagai Katalisator Motivasi

Reward, baik finansial maupun non-finansial, tetap menjadi instrumen krusial dalam meningkatkan output kerja. Penelitian Haider et al. (2015) menunjukkan adanya korelasi kuat antara penghargaan dan kinerja, sementara Frimayasa & Febrian (2021) menekankan bahwa keseimbangan antara penghargaan dan sanksi (reward and punishment) diperlukan untuk menjaga disiplin kerja yang konsisten.

c. Hubungan Sosial sebagai Faktor Pendukung

Konteks sosial dan hubungan interpersonal di tempat kerja merupakan variabel yang menentukan efektivitas kebijakan formal perusahaan. Kehoe & Han (2020) serta Dierdorff & Ellington (2022) menunjukkan bahwa hubungan sosial yang harmonis mendorong karyawan untuk melakukan kinerja extra-role (melebihi tanggung jawab formal). Sebaliknya, dukungan sosial yang rendah dapat membatasi dampak positif dari sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan reward.

d. Integrasi Kesejahteraan

Sesuai dengan kerangka Guest (2017), kinerja yang unggul dalam jangka panjang hanya dapat dipertahankan jika perusahaan mampu menyeimbangkan tuntutan target dengan kesejahteraan (well-being) karyawan.

**Saran untuk Penelitian di Masa Depan**

Meskipun penelitian ini telah memberikan gambaran komprehensif, terdapat beberapa celah (research gaps) yang perlu dieksplorasi oleh peneliti selanjutnya :

a. Dimensi Kerja Jarak Jauh (Remote and Hybrid Work)

Sebagian besar literatur saat ini masih berfokus pada lingkungan kantor fisik. Penelitian masa depan perlu mengkaji bagaimana Hubungan Sosial dibangun dan dipelihara dalam lingkungan kerja digital, serta bagaimana sistem Reward harus beradaptasi untuk karyawan yang tidak bertatap muka secara langsung.

b. Studi Longitudinal

Banyak penelitian yang dianalisis bersifat cross-sectional (diambil pada satu waktu tertentu). Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan pendekatan Longitudinal guna melihat konsistensi pengaruh praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan interaksi sosial terhadap kinerja dalam jangka panjang, terutama setelah organisasi melewati masa krisis atau perubahan manajemen.

c. Penggunaan Teknologi AI dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Seiring dengan digitalisasi, penting untuk meneliti bagaimana integrasi Artificial Intelligence (AI) dalam praktik pengelolaan Sumber Daya Manusia, seperti penilaian kinerja otomatis, memengaruhi persepsi keadilan karyawan dan hubungan sosial mereka dengan atasan.

d. Variabel Budaya (Cultural Moderation)

Perlu adanya penelitian lebih mendalam yang membandingkan efektivitas sistem Reward di berbagai latar belakang budaya. Misalnya, apakah reward berbasis individu tetap lebih efektif di budaya kolektivis dibandingkan reward berbasis tim.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Alsafadi, A., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 16(1), 105–118.
- Dierdorff, E. C., & Ellington, J. K. (2022). The social context of performance: How interpersonal relationships shape work outcomes. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 327–352.
- Frimayasa, A., & Febrian, W. D. (2021). Effect of reward and punishment on employee

- performance. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 2(4), 118–125.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Haider, M., Aamir, A., Hamid, A. A., & Hashim, M. (2015). A study of the association between rewards and employee performance: A case study of Pakistan telecommunication company limited. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 52, 63–72.
- Han, J. H., Kang, S. J., Oh, I. S., Kehoe, R. R., & Lepak, D. P. (2019). The influence of strategic human resource management on employee performance: The role of psychological capital. *Academy of Management Journal*, 62(1), 1–32.
- Kehoe, R. R., & Han, J. H. (2020). An in-role and extra-role performance model of HR systems: The role of social context. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 711–729.
- Zaharee, M., Meruar, A., & Kasim, A. (2018). The impact of social support and work environment on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 564–572.