

Tinjauan Literatur: Hubungan Antara Sikap Kerja Dengan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dave Michael Tanuhardja¹⁾, Dany Maulana²⁾, Yuzril Farizyal³⁾, Titik Inayati⁴⁾

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Email: davetanuhardja@gmail.com, yasli412203@gmail.com,

Yuzrilfarizyal1504@gmail.com, titikinayati@uwks.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengkaji hubungan antara sikap kerja dan praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam konteks tantangan kontemporer seperti transformasi digital dan ketidakstabilan ekonomi. Dengan pendekatan deskriptif kualitatif, studi ini mensintesis temuan dari 29 jurnal yang diterbitkan antara tahun 2023 dan 2025. Analisis menunjukkan bahwa sikap kerja secara signifikan memengaruhi berbagai fungsi MSDM, termasuk penilaian kinerja, retensi karyawan, komitmen organisasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Meskipun terdapat variasi dalam seberapa besar pengaruh sikap kerja, semua jurnal yang ditinjau setuju bahwa sikap kerja merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam praktik MSDM.

Kata kunci: *MSDM, SDM, Manajemen Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Manusia, Sikap Kerja*

Abstract

This study examines the relationship between work attitudes and human resource management (HRM) practices in the context of contemporary challenges such as digital transformation and economic instability. Using a descriptive qualitative approach, the study synthesizes findings from 29 journals published between 2023 and 2025. The analysis shows that work attitudes significantly influence various HRM functions, including performance appraisal, employee retention, organizational commitment, and adaptability to change. Although the magnitude of this influence varies, all reviewed studies agree that work attitudes are an essential factor to consider in HRM practice.

Keywords: *HRM, Work Attitude, Human Resource Management, HR, Human Resource*

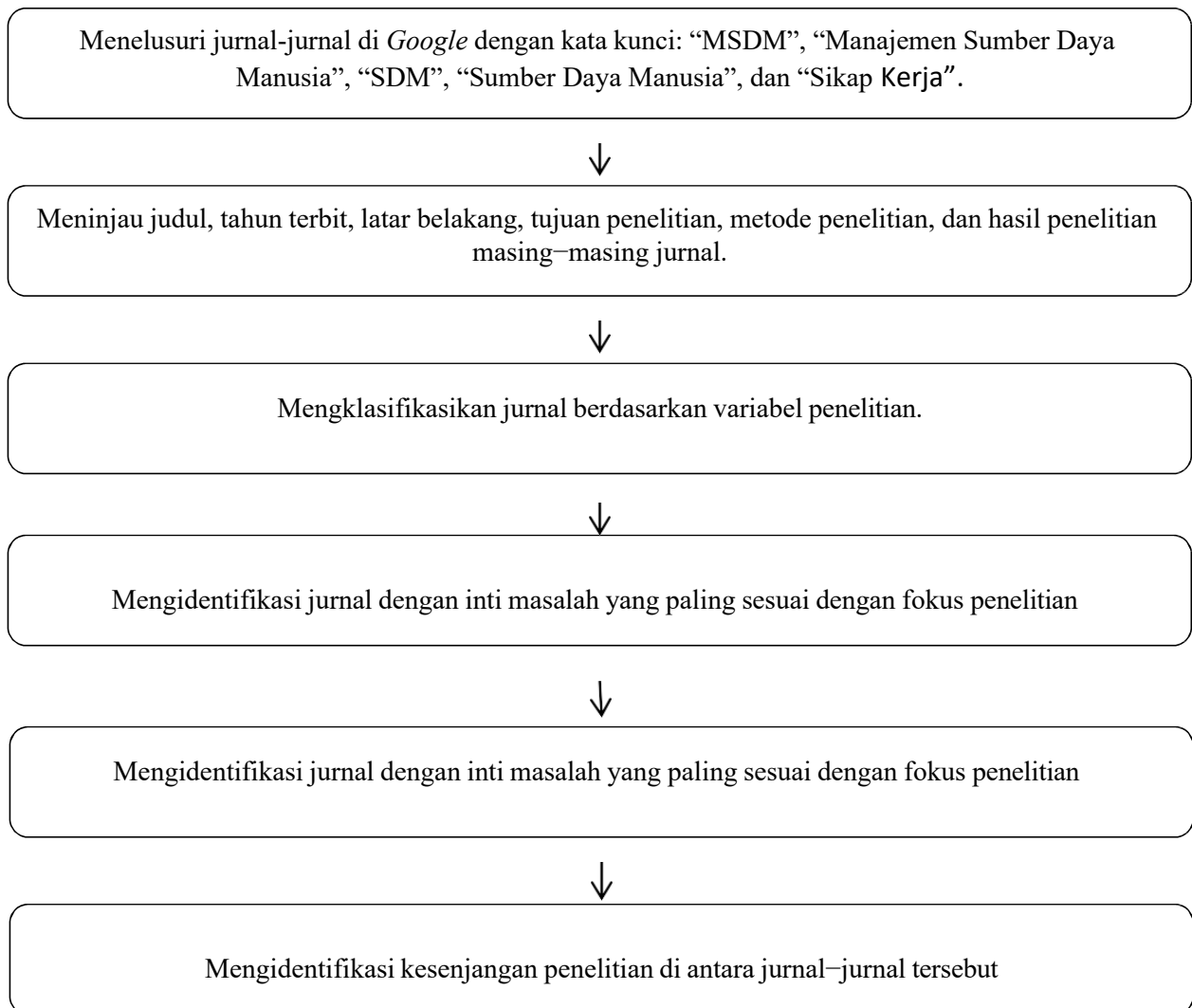
Pendahuluan

Kemajuan transformasi digital yang semakin pesat, juga semakin menekan kekhawatiran Sumber Daya Manusia seperti dengan adanya kecerdasan buatan yang dapat menggantikan SDM dalam posisi-posisi tertentu. Di samping itu, faktor-faktor yang diketahui telah mendorong atau menimbulkan kemajuan teknologi yang pesat (utamanya sejak pandemi) seperti resesi ekonomi global dan ketidakstabilan politik Indonesia juga ikut menekan kekhawatiran sehubungan dengan keberlanjutan SDM secara langsung. Namun sebelum memuncaknya pengaruh dari faktor-faktor tersebut, ada beberapa perusahaan (baik yang besar maupun kecil) yang masih mempertahankan budaya-budaya seperti "Asal Bapak Senang", kompensasi yang semena-mena, deskripsi pekerjaan yang tidak sesuai, dan seterusnya. Dalam kondisi saat ini yang menekan utamanya bagi tenaga kerja yang belum direkrut, semakin banyak perusahaan tersebut dapat memanfaatkannya untuk mempertahankan atau bahkan memperburuk dampak dari budaya negatif yang dipertahankan dalam rangka memperoleh kekuasaan lebih. Maka semakin penting baik bagi para calon manajer maupun manajer SDM yang telah direkrut untuk membalikkan persepsi terhadap keadaan sebagai salah satu tahapan awal dalam rangka memperoleh peluang. Utamanya dengan mempersepsikan faktor-faktor atau kondisi saat ini sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas praktik Manajemen Sumber Daya Manusia. Salah satu faktor penentu kualitas praktik MSDM adalah sikap kerja. Maka penelitian ini akan mendalami hubungan sikap kerja dengan MSDM (baik yang menghambat maupun yang mendukung) dan meneliti faktor-faktor yang dapat memengaruhi hubungan di antaranya.

Metode Penelitian

Metode pendekatan yang digunakan dalam adalah pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu pendekatan yang fokus pada penelaahan dan penyintesisan jurnal-jurnal penelitian terdahulu. Khususnya sehubungan dengan topik penelitian ini, jurnal-jurnal penelitian yang terkumpulkan adalah jurnal-jurnal yang mengandung kata-kata kunci seperti "MSDM", "Manajemen Sumber Daya

Manusia”, “SDM”, “Sumber Daya Manusia”, dan “Sikap Kerja”. Total jurnal yang dikumpulkan sebanyak 29 dan semuanya telah dipublikasikan diantara tahun 2023 hingga 2025. Selibhnya kerangka proses penerapan pendekatan yang disebut dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Hasil dan Pembahasan

Penelitian-penelitian awal menegaskan bahwa sikap kerja merupakan penggerak utama dalam praktik penilaian prestasi kerja (performance appraisal) dan pengelolaan kinerja. Rasi et al. (2024) menemukan bahwa kombinasi antara sikap kerja positif dan pengalaman kerja secara signifikan meningkatkan

kinerja karyawan di PT Ramayana Lestari Sentosa Kupang, sehingga HRM disarankan memasukkan pelatihan sikap (attitude training) ke dalam proses appraisal untuk menilai tidak hanya output, tetapi juga disposisi karyawan. Anas et al. (2024) juga melaporkan bahwa sikap kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien = 0,336; $t = 6,566$; $p < 0,01$), dengan kepuasan kerja sebagai mediator lemah namun tetap relevan (mediasi: koefisien = 0,078; $t = 2,861$; $p < 0,01$), mengindikasikan perlunya kebijakan kompensasi dan kepemimpinan suportif untuk memperkuat hubungan ini.

Selain kinerja, komitmen organisasi dan retensi karyawan juga sangat dipengaruhi oleh sikap kerja. Wulandari dkk. (2023) menunjukkan bahwa sikap pro-organisasi meningkatkan komitmen kerja dan hasil kinerja di Kantor Urusan Agama, mendukung strategi employee relations melalui budaya sikap loyal. Pada tahap seleksi dan onboarding, Fadil & Aprianti (2023) menegaskan bahwa sikap kerja memiliki pengaruh lebih besar daripada pengetahuan semata di Dinas Peternakan Kabupaten Bima, sehingga proses rekrutmen perlu memasukkan indikator attitudinal fit agar pegawai baru segera beradaptasi dengan budaya organisasi.

Dalam kerangka pembelajaran organisasi dan adaptasi terhadap perubahan, Syifa Nur Auliah (2023) menemukan bahwa sikap kerja yang proaktif dan terbuka memperkuat efektivitas program organizational learning, selaras dengan temuan Suropto et al. (2024) bahwa kapabilitas SDM—termasuk sikap kolaboratif—berkontribusi signifikan pada kesejahteraan anggota koperasi ($F = 117,840$; $p < 0,01$). Integrasi modul soft skills dan attitude coaching dalam pelatihan HRM menjadi kunci untuk meningkatkan kapasitas adaptif dan inovasi proses.

Pengaturan kedisiplinan dan motivasi juga tak terlepas dari dimensi sikap kerja. Selviani (2023) mencatat bahwa kebijakan disiplin dan program motivasi di SMA Santa Theresia secara signifikan membentuk sikap kerja positif pada masa

New Normal. Hasil analisis Rahmad S. Rizal et al. (2025) lebih lanjut mengungkap korelasi erat antara kedisiplinan operasional dan sikap kerja— termasuk kepatuhan jam kerja dan peraturan ASN—yang memudahkan implementasi sistem sanksi dan reward dalam MSDM.

Di sisi lain, kepuasan kerja dan manajemen stres memainkan peran mediasi dan moderasi. Hutagalung et al. (2024) menunjukkan bahwa meski pengetahuan dan keterampilan dominan, sikap kerja berfungsi sebagai mediator antara kompetensi dan kepuasan di Kementerian Investasi. Puspita dkk. (2024) menegaskan bahwa intervensi HRM sebaiknya memprioritaskan attitude coaching untuk meningkatkan produktivitas operator di PT XYZ, karena pengelolaan stres saja tidak cukup signifikan.

Akhirnya, sikap kerja inklusif dan prososial berkontribusi pada diversitas & inklusi, OCB, dan kesejahteraan organisasi. Diniarsa & Lumban Batu (2023) menemukan bahwa sikap inklusif memperlancar implementasi kebijakan diversitas, meningkatkan retensi talenta beragam, dan mendorong inovasi. Suherman et al. (2024) menambahkan bahwa OCB—perilaku sukarela yang mendukung efektivitas tim—tumbuh dari budaya sikap proaktif, memperkuat kolaborasi internal dan kesejahteraan kolektif.

Secara keseluruhan, sintesis 29 jurnal menegaskan bahwa sikap kerja tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi dalam setiap fungsi MSDM—mulai dari seleksi, appraisal, development, hingga retensi dan inklusi—dan seyogianya menjadi pilar utama dalam desain kebijakan, praktik, dan penelitian lanjutan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Simpulan

Pada dasarnya, semua jurnal yang telah ditinjau menyatakan bahwa sikap kerja dapat berpengaruh terhadap MSDM. Namun seberapa besar pengaruhnya dan bagaimana proses pengendaliannya bervariasi. Dikarenakan adanya fokus pada variabel, faktor atau indikator di samping sikap kerja yang berbeda-beda untuk setiap jurnal. Contohnya seperti pada salah satu jurnal yang dikumpulkan berjudul "Penerapan Sikap Kerja, Komitmen Kerja, dan Stres Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Urusan Agama" melibatkan komitmen kerja dan stres kerja sebagai variabel independen di samping sikap kerja. Kemudian adanya jurnal lain berjudul "Pengaruh Pengetahuan dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan Kabupaten Bima" yang melibatkan pengetahuan sebagai variabel independen di samping sikap kerja. Tapi walaupun sedemikian, variabel independen atau indikator lainnya yang dilibatkan di samping sikap kerja sama-sama berhubungan erat dengan praktik MSDM. Di samping itu, kesamaan utama lainnya bahwa semua penelitian ditujukan untuk meningkatkan kinerja SDM, yang merupakan salah satu tujuan utama praktik MSDM. Sehingga pengendalian kualitas sikap kerja SDM dalam jangka panjang merupakan hal yang esensial untuk dipertanggungjawabkan oleh perusahaan dalam rangka mewujudkan praktik MSDM dengan kualitas tinggi.

Daftar Pustaka

- .Djayendra Dewa & Sajiwo Tri Prakoso (2024). *Keadilan Organisasi Dan Leader-Member Exchange: Analisis Bibliometrik Tentang Hubungan dan Dampaknya (Jurnal Riset Ekonomi)*
<https://bajangjournal.com/index.php/Juremi/article/view/8631>
- Abd Rahim, H., Dwi Ayu Parmitasari, R., & Islam Negeri AlauddinMakassar, U. (2024). Urgensi Job Analysis Dalam Organisasi Islam: Pemahaman Dan Implementasi Nilai- Nilai Islam Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1, 4. <https://journal.ppmi.web.id/index.php/jmie/article/view/923>
- Afuan, M., Ali, H., & Zefriyenni, Z. (t.t.). *Peningkatan Kinerja dan Kepuasan Kerja : Motivasi, dan Komitmen Organisasi (Studi Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Al Farobi, O., Guntara, Y., Ilham Maliki, B., & Info, A. (2024). *Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Kepuasan Kerja, Kompetensi dan Kepemimpinan (Studi Literature Review) Measuring Organizational Citizenship*

- Behavior: Job Satisfaction, Competence and Leadership (Literature Review Study)*. <https://jicnusantara.com/index.php/jicn>
- Anas, M. A., Sitaniapessy, A., & Harsasi, M. (2024). *Menguji Efek Variabel Laten Kinerja Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja*. 9(10). <https://doi.org/10.36418/syntax-literature.v9i10>
- Andi, U., & Palopo, D. (2023). YUME : Journal of Management Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Ris Akril Nurimansjah *. Dalam *YUME : Journal of Management* (Vol. 6, Nomor 2). <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/5762>
- Angelika Yanuar Kirana, Mohamad Saifudin, Muhammad Miftachul Mukhlisin, Nina Fatmawati, & Mochammad Isa Ansori. (2023). Transformasi Digital terhadap Sumber Daya Manusia sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 2(4), 19–36. <https://doi.org/10.30640/digital.v2i4.1707>
- Caesario, R. Z., Ema Jumiaty, I., Kartika Fauziah, A., & Astriyanda, N. (2025). Penilaian Prestasi Kerja Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Provinsi Banten. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*, 5(1), 15–23. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v5i1.288>
- Chandra Rianto Hutagalung, E., Mega Utama, Z., Studi Magister Manajemen, P., & Moestopo, U. (2024). Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kementerian Investasi RI/BKPM. *Jurnal Simki Economic*, 7(2), 429–438. <https://jiped.org/index.php/JSE>
- Desi, D. E., Dosari, N., Tinggi, S., Sakti, I. E., & Kerinci, A. (t.t.). *Pengaruh Komitmen Organisasional, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT.BPR Kerinci* (Vol. 6, Nomor 1). <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/JCM/article/view/1900>
- Suripto Moh.Zulkifli, Ririn Uke Saraswati & Satim Hamid (2024) *Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kemampuan Sumber Daya Manusia Terhadap Kesejahteraan Anggota Koperasi Wahidiyah Kecamatan Kedungwaringin (Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam)* <https://journal-laaroiba.com/ojs/index.php/elmal/article/view/5256>
- Emelinda Emelinda, & Mhd. Ikhsan. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi di Sektor Pariwisata Kerinci. *Jurnal Bisnis Kreatif dan Inovatif*, 1(2), 199–208.

<https://doi.org/10.61132/jubikin.v1i2.348>

Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas Dan Inklus. (t.t.).

Kurniawan, B. (2020). Pengembangan SDM Dalam Pendidikan Islam. *Cakrawala: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam dan studi sosial*, 4(2), 105–125.

<https://doi.org/10.33507/cakrawala.v4i2.323>

Lusiana, I., Muttaqin, R., & Farida, I. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kolaborasi Tim terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 11(1), 129–139.

<https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3502>

Manajerial, J., Kewirausahaan, D., Kosidin, N. A., Hannes Widjaja, O., & Korespondensi, P. (t.t.). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.* <https://pdfs.semanticscholar.org/293b/db5bb97e38bc8ad4499a2942c02a4d7c1bb4.pdf>

Muhammad Fadil, & Kartini Aprianti. (2023). Pengaruh Pengetahuan dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Peternakan Kabupaten Bima. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 3(3), 77–94.

<https://doi.org/10.55606/jimek.v3i3.2264>

Mutiara Savitri, F., Uswatun Hasanah, A., Madya Fasa, A., & Lie Mahesti, S. (2022). *Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif.* 2(1).

Puspita, D. Y., Agus, R., Jatnika, S. T., & Indrayani, R. (2024). *Melalui Sikap Kerja Dan Stres Kerja Mendorong Produktivitas Kerja Karyawan Yang Efektif Di PT. XYZ.* 12.

Rais, W., & Nasor, M. (t.t.). TEORI ORGANISASI SUMBER DAYA MANUSIA. *UNISAN JOURNAL: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam.* <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>

Rasi, C. E., Nursiani, N. P., Salean, D. Y., Timuneno, T., & Manajemen, P. (t.t.). *Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. RAMAYANA LESTARI*

SENTOSA KUPANG The Influence Of Work Experience and Work Attitude on Employee Performance at PT. Ramayana Lestari Sentosa Kupang Koresponden. <https://ejurnal.undana.ac.id/index.php/glory/article/view/13574>

Sapu, G. R., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia).* 1(3). <https://doi.org/10.38035/jhesm.v1i3>

Richardus Ricky Yanuar & Rony Setiawan (2023). *Optimalisasi Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja Karyawan (Jurnal Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan)* <https://sj.eastasouth-institute.com/index.php/sek/article/view/134>

- Selti Sella, & Hendra Riofita. (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mencapai Tujuan Strategis Perusahaan. *Pajak dan Manajemen Keuangan*, 1(5), 75–82. <https://doi.org/10.61132/pajamkeu.v1i5.680>
- Selviani, M., Halawa, F. A., Program,), Manajemen, S., Pariwisata, M., Logistik, D., Mondial, L., Utara, P., & Gambir, K. (t.t.). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Sikap Kerja Karyawan SMA Santa Theresia Pada Kondisi New Normal Covid-19.* <https://e-journal.saintmary.ac.id/index.php/smc/article/view/45/39>
- Siti Widya Wulandari, Ramadan, Deddiarto Bangkit Hasudungan Hutauruk, Daulat Parlaungan, Claudius Romual Nauli Siburian, Nurdiana Nasution, & Eddi Suprayitno. (2023). Penerapan Sikap Kerja, Komitmen Kerja, dan Stres Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Urusan Agama. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 235–247. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.817>
- Syaiful Rizal, R., Kusumamah Jurnal Manajemen, A., Muhammadiyah Riau, U., Kunci, K., Kerja, D., & Karyawan, K. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja, Komunikasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang PT.Timas Suplindo KM 9 LINTAS DURI-DUMAI. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 4(1), 702–7011. <https://jom.umri.ac.id/index.php/emba/article/view/1426>
- Syifa Nur Auliah. (2023). Pengaruh Sikap Kerja Dan Organizational Learning Terhadap Kinerja Pegawai. *Maslahah : Jurnal Manajemen dan Ekonomi Syariah*, 1(4), 37–44. <https://doi.org/10.59059/maslahah.v1i4.355>
- Yasin, F. S., Muhaimin, A., & Suharyat, Y. (2024). PERAN NILAI, SIKAP, DAN KEPUASAN KERJA DALAM KONTEKS ORGANISASI. *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 124–131. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1866>

Dave Michael Tanuhardja, Dany Maulana, Yuzril Farizyal, Titik Inayati
Tinjauan Literatur: Hubungan Antara Sikap Kerja Dengan Manajemen
Sumber Daya Manusia