

Pengaruh Perencanaan Sumberdaya Manusia Strategis terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z dengan Efektivitas Kerja sebagai Variabel Mediasi

Gioni Raisya Naylamadina Rizky¹⁾, Zahra Dhitalia Hidayat²⁾, Calista Suprpto³⁾, Teguh Prasetyo⁴⁾

^{1,2,3,4}Universitas Pembangunan Jaya, Tangerang Selatan, Indonesia

e-mail: ¹gioni.raisyanaylamadina@student.upj.ac.id, ²Zahra.dhitaliahidayat@student.upj.ac.id,

³Calista.suprpto@student.upj.ac.id, ⁴teguh.prasetyo@upj.ac.id

Article Information

Submit: 04-04-2025

Revised: 20-05-2026

Accepted: 31-05-2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan sumber daya manusia (SDM) strategis terhadap produktivitas karyawan Generasi Z dengan efektivitas kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 45 responden yang merupakan karyawan Generasi Z di Indonesia. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, sedangkan analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, namun tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap produktivitas karyawan. Di sisi lain, efektivitas kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, efektivitas kerja juga berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara perencanaan SDM strategis dan produktivitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan produktivitas karyawan tidak hanya bergantung pada perencanaan SDM strategis, tetapi juga pada efektivitas implementasinya melalui peningkatan efektivitas kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami peran mediasi efektivitas kerja pada tenaga kerja Generasi Z.

Kata kunci: Efektivitas kerja, Generasi Z, Perencanaan SDM strategis, Produktivitas karyawan,

Abstract

This study aims to analyze the effect of strategic human resource (HR) planning on employee productivity among Generation Z, with work effectiveness as a mediating variable. The research employs a quantitative approach using a survey method by distributing questionnaires to 45 respondents who are Generation Z employees in Indonesia. The sampling technique used is purposive sampling, and data analysis is conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. The results show that strategic HR planning has a positive and significant effect on work effectiveness but does not have a significant direct effect on employee productivity. Meanwhile, work effectiveness is proven to have a positive and significant effect on employee productivity. In addition, work effectiveness also acts as a significant mediating variable in the relationship between strategic HR planning and employee productivity. These findings indicate that improving employee productivity is not only dependent on strategic HR planning but also on the effectiveness of its implementation through enhanced work effectiveness. This study contributes to the development of human resource management literature, particularly in understanding the mediating role of work effectiveness among Generation Z employees.

Keywords: Employee productivity, Generation Z, Strategic HR planning, Work effectiveness,

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen penting yang berfungsi untuk aset strategis dalam mendorong keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai sasaran dan mempertahankan daya saing. Dalam menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis yang terus berkembang, organisasi dituntut untuk mengelola SDM dengan cara yang efektif dan terarah. Pendekatan pengelolaan SDM yang lebih dari sekadar administratif, tetapi juga bersifat strategis, merupakan kunci untuk membangun organisasi yang mudah beradaptasi terhadap perubahan.

Dengan demikian, perencanaan SDM yang bersifat strategis menjadi bagian penting untuk menjamin keselarasan antara kebutuhan tenaga kerja dengan tujuan dan arah organisasi (Endra Nugraha et al., 2024).

Perencanaan SDM strategis merupakan proses sistematis untuk meramalkan dan mempersiapkan kebutuhan tenaga kerja organisasi, baik untuk saat ini ataupun di masa depan, sehingga organisasi memiliki SDM yang tepat dengan kompetensi yang sesuai pada waktu yang tepat (Swati Bansal et al., 2025). Proses ini berorientasi jangka panjang dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, serta strategi bisnis organisasi (Rizka Cintya Edwar, 2026). Perencanaan SDM strategis yang efektif juga mencakup integrasi teknologi, pengembangan kompetensi dan kepemimpinan, serta keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan (Adiazmil et al., 2024).

Implementasi perencanaan SDM strategis yang tepat diyakini mampu meningkatkan kinerja organisasi, salah satunya melalui peningkatan produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan mencerminkan kemampuan individu dalam menghasilkan output kerja secara optimal dalam periode tertentu (Pujowati & Aswan, 2025). Selain itu, produktivitas juga menggambarkan sebagai pengukur berapa banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu sebagai bentuk kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Abdelwahed & Doghan, 2023). Pengukuran produktivitas umumnya mencakup kuantitas kerja, kualitas hasil, serta pencapaian target yang telah ditetapkan. Namun, produktivitas karyawan tidak hanya terpengaruh secara langsung oleh perencanaan sumber daya manusia yang strategis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal lainnya, salah satunya adalah efektivitas dalam menjalankan pekerjaan. Efektivitas kerja menunjukkan sejauh mana seseorang dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, sesuai dengan sasaran, dan dengan standar kualitas yang diinginkan (Feronica Bormasa, 2022). Efektivitas kerja juga menunjukkan tingkat keberhasilan individu dalam memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Billa et al., 2025). Ketika organisasi mampu merancang perencanaan SDM yang baik, maka kesesuaian antara kompetensi dan tugas akan meningkat sehingga mendorong efektivitas kerja karyawan, yang akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas (Juharni & Congge, 2021).

Perubahan dalam tenaga kerja saat ini berpengaruh pada dinamika manajemen sumber daya manusia, terutama dengan semakin kuatnya pengaruh Generasi Z di lingkungan kerja. Generasi yang lahir pada jangkang tahun 1997 dan 2012 biasanya memiliki ciri khas yang berbeda dengan generasi sebelumnya, seperti kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap teknologi, penekanan pada fleksibilitas dalam bekerja, serta pola kerja yang cepat dan bersifat kolaboratif. Berdasarkan laporan IDN Research Institute (2024), Generasi Z merupakan kelompok terbanyak pada struktur penduduk Indonesia dengan porsi mencapai 27,94%. Kondisi ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki peran strategis dalam menentukan arah perkembangan dunia kerja.

Karakteristik tersebut menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan inovatif, khususnya melalui perencanaan SDM strategis yang mampu mengakomodasi kebutuhan dan potensi Generasi Z. Perencanaan yang tepat tidak hanya fokus pada pemenuhan tenaga kerja, namun juga guna penempatan yang sesuai, pengembangan kompetensi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung efektivitas kerja karyawan. Dengan hal ini, efektivitas kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani keterkaitan keberlangsungan antara perencanaan SDM strategis dan produktivitas karyawan.

Meskipun penelitian terkait perencanaan SDM strategis dan produktivitas karyawan telah banyak dilakukan, sebagian besar masih berfokus pada hubungan langsung antar variabel. Penelitian yang mengkaji peran efektivitas kerja sebagai variabel mediasi masih terbatas, terutama dalam konteks Generasi Z di Indonesia. Padahal, karakteristik Generasi Z yang unik berpotensi

memengaruhi bagaimana perencanaan SDM strategis diimplementasikan dan berdampak pada produktivitas kerja.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan memasukkan efektivitas kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara perencanaan sumber daya manusia strategis dan produktivitas karyawan, serta secara khusus menitikberatkan pada Generasi Z sebagai kelompok tenaga kerja yang saat ini dominan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki maksud untuk mengkaji pengaruh perencanaan sumber daya manusia strategis terhadap produktivitas karyawan Generasi Z melalui peran efektivitas kerja sebagai variabel perantara. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, juga memberikan manfaat yang lebih praktis untuk organisasi saat menyusun strategi pengelolaan SDM yang sekitarnya lebih efektif dan adaptif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk memperoleh kumpulan data dari responden yang merepresentasikan populasi tertentu. Metode survei dipilih karena memungkinkan pengumpulan informasi melalui instrumen seperti kuesioner atau wawancara, yang kemudian dianalisis secara statistik guna menggambarkan, membandingkan, serta menguji hubungan antar setiap variabel, hingga hasil penelitian ini diharapkan bisa digeneralisasikan (Sugiyono, 2023). Pendekatan kuantitatif dipergunakan karena penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji hipotesis serta untuk analisis pengaruh antar variabel, yaitu Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategis sebagai variabel independen, Efektivitas Kerja untuk variabel mediasi, dan Produktivitas Karyawan untuk variabel dependen.

Populasi yang terdapat pada penelitian ini mencakup individu yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Secara umum, populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang menjadi fokus utama penelitian, baik sebagai individu, fenomena, maupun peristiwa yang memiliki ciri-ciri tertentu (Fadilla et al., 2023), serta sebagai kumpulan data dalam jumlah besar yang dapat memberikan gambaran yang representatif terhadap fenomena yang sedang (Renggo & Kom, 2022). Sementara itu, populasi yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah karyawan Gen Z di Indonesia yang lahir pada tahun 1997 sampai 2005. Pemilihan kelompok ini didasarkan pada ciri-ciri Gen Z yang sudah mulai terjun ke dunia kerja, sehingga ada relevansi untuk diteliti dalam konteks perencanaan sumber daya manusia yang strategis.

Metode pengumpulan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan dengan purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel yang dilakukan berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan maksud utama penelitian (Sugiyono, 2023). Metode ini diambil karena tidak semua individu dalam populasi memenuhi atribut yang diperlukan. Kriteria yang ditentukan untuk sampel meliputi karyawan yang lahir antara tahun 1997 hingga 2005 dan memiliki pengalaman kerja setidaknya selama satu tahun. Diharapkan penerapan teknik ini dapat memberikan data yang lebih relevan dalam menilai pengaruh perencanaan sumber daya manusia strategis terhadap efektivitas dan produktivitas kerja.

Dalam penetapan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Hair et al. (2019), yang menyebutkan bahwa ukuran sampel dalam analisis multivariat adalah minimal lima hingga sepuluh kali lipat dari jumlah indikator yang diaplikasikan. Dengan sembilan indikator yang ada, maka sampel minimal yang dibutuhkan adalah 45 responden, yang dihasilkan dari perhitungan 9×5 . Oleh karenanya, penelitian ini melibatkan 45 responden, yang dianggap telah memenuhi kriteria dasar untuk analisis dan cukup mewakili dalam menjelaskan interaksi antar variabel.

Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden menggunakan skala Likert lima poin, yang memungkinkan para responden memberikan penilaian dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju (Fadilla et al., 2023). Tujuan penggunaan

skala ini adalah untuk menilai persepsi responden terhadap variabel yang sedang diteliti, sehingga data yang didapat dapat dianalisis dalam bentuk kuantitatif.

Selanjutnya, data yang telah dikumpulkan dianalisis melalui perangkat lunak SmartPLS 3.0 dengan metode pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode ini digunakan untuk menguji keterkaitan setiap variabel sekaligus mengevaluasi seluruh model penelitian, termasuk pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen, juga model struktural (inner model) guna menguji signifikansi pengaruh antara setiap variabel. Pendekatan ini digunakan karena mampu mengakomodasi model yang dianggap lebih kompleks serta lebih efektif jika digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel yang kecil.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini berasal dari 45 responden yang telah sesuai dengan karakteristik yang sudah ditentukan, yang selanjutnya digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden.

1. Umur Responden

Tabel 1. Umur responden

Umur	Jumlah
21 – 23 Tahun	11
24 – 26 Tahun	18
27 – 29 Tahun	16

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 24–26 tahun dengan jumlah sebanyak 18 orang. Selanjutnya, responden dengan usia 27–29 tahun berjumlah 16 orang, sedangkan responden dengan usia 21–23 tahun berjumlah 11 orang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada fase awal hingga pertengahan karier dalam kelompok Generasi Z, di mana pada tahap ini individu umumnya sedang berada dalam proses pengembangan kemampuan, penyesuaian terhadap lingkungan kerja, serta peningkatan produktivitas kerja.

2. Jenis Kelamin

Tabel 2. Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki Laki	22
Perempuan	23

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui bahwa jumlah responden perempuan sedikit lebih banyak dibandingkan dengan responden laki-laki, yaitu sebanyak 23 orang perempuan dan 22 orang laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini relatif seimbang, sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup representatif dalam menganalisis pengaruh perencanaan sumber daya manusia strategis terhadap produktivitas karyawan Generasi Z dengan efektivitas kerja sebagai variabel mediasi.

3. Lama Bekerja

Tabel 3. Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah
1- 3 Tahun	15

4-6 Tahun	18
7 – 9 Tahun	12

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki lama bekerja pada rentang 4–6 tahun dengan jumlah sebanyak 18 orang. Selanjutnya, responden dengan lama bekerja 1–3 tahun berjumlah 15 orang, sedangkan responden dengan masa kerja 7–9 tahun berjumlah 12 orang. Hal ini menunjukkan bahwa 59% responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami dinamika pekerjaan, sehingga data yang diperoleh dinilai relevan dalam menganalisis hubungan antara perencanaan sumber daya manusia strategis, efektivitas kerja, dan produktivitas karyawan Generasi Z.

Analisis Outer Model

1. Loading Factor

Hasil dari pengujian loading Factor menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai di atas 0,70, yang berarti sudah memenuhi ketentuan validitas konvergen. Untuk variabel Perencanaan SDM Strategis, nilai bervariasi antara 0,848 hingga 0,932, di mana PSDMS6 memiliki nilai tertinggi yaitu 0,932 dan PSDMS7 nilai terendah sebesar 0,848. Dalam variabel Efektivitas Kerja, nilai ditemukan berkisar antara 0,726 hingga 0,794, dengan nilai maksimum pada EK3 yang mencapai 0,794 dan nilai minimum pada EK2 yang ada di 0,726. Kemudian, Produktivitas Karyawan menunjukkan rentang nilai dari 0,722 hingga 0,823, dengan indikator PK3 mencatat nilai tertinggi 0,823 dan PK6 berada pada nilai terendah 0,722. Secara keseluruhan, semua indikator dinyatakan sebagai valid dan siap digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 4. Loading Factor

	Perencanaan SDM Strategis	Efektivitas Kerja	Produktivitas Karyawan
PSDMS2	0.857		
PSDMS6	0.932		
PSDMS7	0.848		
EK1		0.756	
EK2		0.726	
EK3		0.794	
EK4		0.750	
EK6		0.758	
EK7		0.791	
PK2			0.778
PK3			0.823
PK4			0.818
PK5			0.800
PK6			0.722

Discriminant Validity

Tabel 5. Discriminant Validity

	Perencanaan SDM Strategis	Efektivitas Kerja	Produktivitas Karyawan
PSDMS2	0.857	0.342	0.390
PSDMS6	0.932	0.409	0.481
PSDMS7	0.848	0.326	0.365
EK1	0.427	0.756	0.641
EK2	0.107	0.726	0.595
EK3	0.300	0.794	0.631
EK4	0.278	0.750	0.639
EK6	0.367	0.758	0.662
EK7	0.353	0.791	0.611
PK2	0.377	0.736	0.778
PK3	0.420	0.667	0.823
PK4	0.436	0.708	0.818
PK5	0.276	0.639	0.800
PK6	0.344	0.459	0.722

Hasil dari Cross Loading pada tabel 5, menunjukkan bahwa semua indikator mencapai nilai loading yang tertinggi pada konstruk yang sesuai. Untuk Perencanaan SDM Strategis, indikator PSDMS2 (0,857), PSDMS6 (0,932), dan PSDMS7 (0,848) menunjukkan angka yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai Efektivitas Kerja (0,326–0,409) dan Produktivitas Karyawan (0,365–0,481). Di sisi lain, pada variabel Efektivitas Kerja, indikator EK1 hingga EK7 menunjukkan nilai loading antara 0,726 dan 0,794, yang lebih tinggi daripada pada Perencanaan SDM Strategis (0,107–0,427) dan Produktivitas Karyawan (0,595–0,662). Untuk variabel Produktivitas Karyawan, indikator PK2 hingga PK6 menunjukkan nilai loading antara 0,722 dan 0,823, yang juga lebih tinggi dibandingkan dengan Perencanaan SDM Strategis (0,276–0,436) dan Efektivitas Kerja (0,459–0,736). Secara keseluruhan, ini mengindikasikan bahwa setiap indikator lebih mampu menggambarkan konstraknya masing-masing dibanding dengan konstruk yang lain, sehingga validitas diskriminan dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan.

Construct Reliability and Validity

Tabel 6. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
PSDMS	0.854	0.911	0.774
EK	0.856	0.893	0.582

PK	0.849	0.892	0.623
----	-------	-------	-------

Pada tabel 6, uji reliabilitas dan validitas konstruk menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi standar yang ditetapkan. Angka Cronbach's Alpha untuk Perencanaan SDM Strategis (0,854), Efektivitas Kerja (0,856), dan Produktivitas Karyawan (0,849) berada di atas 0,70, sehingga dianggap reliabel. Nilai Composite Reliability masing-masing yaitu 0,911; 0,893; dan 0,892 juga menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik karena melampaui angka minimum 0,70. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk ketiga variabel tersebut, yaitu 0,774, 0,582, dan 0,623, telah melebihi 0,50. Dengan demikian, semua konstruk dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel dan valid untuk digunakan dalam analisis berikutnya.

R- Square

Tabel 7. R-Square

	R-Square
Efektivitas Kerja	0.169
Produktivitas Karyawan	0.706

Nilai R-Square pada tabel 6, mencerminkan seberapa baik model menjelaskan variabel dependen. Efektivitas Kerja menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,169 yang dianggap rendah, yang menunjukkan bahwa peran variabel dalam model masih terbatas dalam memberikan penjelasan tentang Efektivitas Kerja. Di sisi lain, Produktivitas Karyawan mencatat nilai R-Square sebesar 0,706 yang dinilai kuat, sehingga menunjukkan bahwa variabel dalam model mampu menjelaskan sebagian besar variasi dari Produktivitas Karyawan. Dengan demikian, model penelitian lebih efektif dalam menjelaskan Produktivitas Karyawan dibandingkan dengan Efektivitas Kerja.

F- Square

Tabel 8. F-Square

	Efektivitas Kerja	Produktivitas Karyawan	Perencanaan SDM Strategis
EK		1.637	
PK			
PSDMS	0.203	0.072	

Hasil dari analisis f-square pada tabel 8, menunjukkan seberapa besar dampak masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk Perencanaan SDM Strategis terhadap Efektivitas Kerja, diperoleh nilai sebesar 0,203, yang tergolong dalam kategori efek kecil hingga sedang, menandakan adanya pengaruh yang signifikan. Sementara itu, dampak dari Perencanaan SDM Strategis terhadap Produktivitas Karyawan menunjukkan nilai sebesar 0,072, yang termasuk dalam kategori efek kecil, sehingga kontribusinya dapat dianggap relatif rendah. Oleh karena itu, Perencanaan SDM Strategis memberikan pengaruh yang lebih signifikan terhadap Efektivitas Kerja daripada terhadap Produktivitas Karyawan, meskipun keduanya tetap memiliki kontribusi dalam penelitian ini.

Q-Square

Tabel 9. Q-Square

	Q-Square
Efektivitas Kerja	0.091
Produktivitas Karyawan	0.387

Hasil dari uji Q-Square pada tabel 9, menunjukkan bahwa nilai relevansi prediktif untuk variabel Efektivitas Kerja adalah 0,091, sementara untuk Produktivitas Karyawan mencapai 0,387. Kedua angka ini berada di atas 0, yang mengindikasikan bahwa model tersebut memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik. Nilai Q-Square untuk Efektivitas Kerja tergolong rendah, menandakan bahwa kemampuan prediksi model ini masih terbatas. Di sisi lain, nilai pada Produktivitas Karyawan berada dalam kategori sedang hingga tinggi, menunjukkan bahwa model ini mampu dengan baik dalam memprediksi variabel tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini menunjukkan relevansi prediktif yang baik, terutama dalam menjelaskan mengenai Produktivitas Karyawan.

Uji Hipotesis

Tabel 10. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T-Statistics	P-Values
Perencanaan SDM Strategis > Efektivitas Kerja	0.411	0.458	3.246	0.001
Perencanaan SDM Strategis > Produktivitas Karyawan	0.160	0.168	1.355	0.176
Efektivitas Kerja > Produktivitas Karyawan	0.762	0.752	7.144	0.000
Perencanaan SDM Strategis > Efektivitas Kerja > Produktivitas Karyawan	0.313	0.341	3.297	0.001

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 10, menunjukkan bahwa Perencanaan SDM Strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,411, T-statistics 3,246, dan P-values 0,001 (<0,05). Namun, Perencanaan SDM Strategis tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, ditunjukkan oleh nilai koefisien 0,160, T-statistics 1,355, dan P-values 0,176 (>0,05). Selanjutnya, Efektivitas Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan dengan koefisien sebesar 0,762, T-statistics 7,144, dan P-values 0,000. Selain itu, pengaruh tidak langsung Perencanaan SDM Strategis terhadap Produktivitas Karyawan melalui Efektivitas Kerja juga terbukti signifikan dengan nilai koefisien 0,313, T-statistics 3,297, dan P-values 0,001. Dengan demikian, Efektivitas Kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Perencanaan SDM Strategis dan Produktivitas Karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategis terhadap Efektivitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) Strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,411, T-statistic 3,246 dan P-values 0,001 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik organisasi dalam merencanakan SDM strategis, maka semakin tinggi tingkat efektivitas kerja yang dihasilkan. Perencanaan SDM strategis memungkinkan untuk organisasi menyusun kebutuhan tenaga kerja secara tepat, maka dapat meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan yang terarah, serta menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efisien dan optimal

Perencanaan SDM strategis pada dasarnya merupakan suatu proses yang bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang dimiliki. Menurut (Gomes & Astuty, 2025), perencanaan SDM strategis tidak hanya berfokus pada pemenuhan tenaga kerja, tetapi juga pada bagaimana organisasi dapat mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan SDM secara optimal agar selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Dengan adanya perencanaan yang matang, organisasi mampu menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efektif. Selain itu, (Ploscaru et al., 2022) menjelaskan bahwa efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kejelasan peran, pembagian tugas, serta kesesuaian antara kemampuan individu dengan pekerjaan yang diberikan. Perencanaan SDM yang baik akan menghasilkan struktur kerja yang jelas, sehingga meminimalisir terjadinya kesalahan, duplikasi pekerjaan, maupun ketidakefisienan dalam pelaksanaan tugas. Selanjutnya, penelitian empiris oleh (Putri & Lavidya, 2023) mengungkapkan bahwa organisasi yang menerapkan perencanaan SDM secara terstruktur cenderung memiliki efektivitas kerja yang lebih baik karena adanya perencanaan pelatihan, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa perencanaan SDM strategis merupakan faktor penting yang perlu dioptimalkan oleh organisasi karena berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan secara menyeluruh.

Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategis terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) Strategis terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,160, T-statistics 1,355, dan P-values 0,176 ($>0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat hubungan positif, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Rawis et al., 2021) yang menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, (Hanaysha, 2016) menemukan bahwa produktivitas karyawan lebih dipengaruhi oleh tingkat work engagement dibandingkan dengan kebijakan atau perencanaan SDM secara langsung. Hal ini diperkuat oleh (Russo et al., 2021) yang menunjukkan bahwa produktivitas tidak dijelaskan secara langsung oleh faktor manajerial atau perencanaan, melainkan oleh faktor lain yang lebih dominan. Dengan demikian, pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas karyawan tidak selalu signifikan karena adanya variabel lain yang lebih berperan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa perencanaan SDM tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap produktivitas karyawan. Ketidaksignifikan ini dapat disebabkan oleh belum optimalnya implementasi perencanaan SDM dalam organisasi, seperti perencanaan yang masih bersifat administratif, kurangnya pengawasan dan evaluasi, serta belum terintegrasi dengan kebutuhan aktual perusahaan.

Selain itu, produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, serta sistem kompensasi yang dapat memiliki peran lebih dominan. Oleh karena itu, meskipun perencanaan SDM memiliki hubungan positif, dalam praktiknya diperlukan integrasi dengan faktor-faktor lain agar dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dengan demikian, perencanaan SDM perlu diimplementasikan secara lebih efektif dan terintegrasi agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Pengaruh Efektivitas Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Efektivitas Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan dengan koefisien sebesar 0,762, T-statistics 7,144, dan P-values 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi efektivitas kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fitria et al., 2023) yang menyatakan bahwa efektivitas kerja, yang tercermin melalui gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien mampu meningkatkan hasil kerja karyawan secara optimal.

Selain itu, penelitian oleh (Istiqomah & Suji'ah, 2024) juga menemukan bahwa faktor-faktor yang mencerminkan efektivitas kerja seperti lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas. Temuan ini diperkuat pula oleh (Hikmah Awaliah & Hidayat, 2023) faktor-faktor yang berkaitan dengan efektivitas kerja, seperti lingkungan kerja dan disiplin kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, produktivitas juga terbukti memiliki peran sebagai variabel mediasi yang penting dalam menghubungkan pengelolaan kerja dengan hasil kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas kerja menjadi salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan produktivitas.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa efektivitas kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Semakin efektif suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia baik melalui kepemimpinan, motivasi, maupun lingkungan kerja maka akan semakin tinggi tingkat produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan.

Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia strategis terhadap Produktivitas Karyawan dengan Efektivitas Kerja sebagai variabel mediasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) Strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Efektivitas Kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,313, nilai T-statistics sebesar 3,297, serta nilai P-values sebesar 0,001 (<0,05). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan diterima, yang berarti bahwa efektivitas kerja terbukti mampu menjadi variabel perantara (mediator) dalam hubungan antara perencanaan SDM strategis dan produktivitas karyawan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia strategis tidak berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas karyawan, namun memberikan pengaruh signifikan melalui efektivitas kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menegaskan adanya mekanisme pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), sebagaimana dijelaskan dalam model mediasi oleh Andrew F. Hayes (2022), di mana variabel mediator menjelaskan proses hubungan antara variabel independen dan dependen.

Dalam penelitian ini, perencanaan SDM strategis meningkatkan efektivitas kerja melalui penempatan yang tepat, pengembangan kompetensi, serta kejelasan tugas, yang kemudian berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Pratama & Waskito, 2025) yang menyatakan bahwa efektivitas kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kebijakan SDM dan produktivitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu lebih memperhatikan implementasi dalam perencanaan SDM, karena perencanaan yang baik tidak akan optimal tanpa pelaksanaan yang efektif. Oleh karena itu, diperlukan keselarasan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja untuk meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, efektivitas kerja berperan penting sebagai variabel mediasi yang menghubungkan perencanaan SDM strategis dengan produktivitas karyawan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia (SDM) strategis berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja, namun tidak berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas karyawan. Sementara itu, efektivitas kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, serta berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara perencanaan SDM strategis dan produktivitas karyawan pada Generasi Z. Dengan demikian, pengaruh perencanaan SDM strategis terhadap produktivitas karyawan terjadi secara tidak langsung melalui peningkatan efektivitas kerja.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat bahwa perencanaan SDM strategis sebagai pendekatan manajerial tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap hasil kinerja akhir, melainkan dipengaruhi oleh faktor internal seperti efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan perencanaan SDM sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu mengimplementasikannya dalam bentuk penempatan kerja yang tepat, pengembangan kompetensi, serta kejelasan peran dan tanggung jawab karyawan. Dalam konteks Generasi Z, yang memiliki karakteristik adaptif dan dinamis, efektivitas kerja menjadi faktor kunci yang menjembatani antara perencanaan strategis dengan pencapaian produktivitas.

Selain itu, temuan ini juga memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengelolaan tenaga kerja Generasi Z di era modern. Penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan yang hanya berfokus pada penyusunan perencanaan SDM strategis belum tentu efektif tanpa diimbangi dengan upaya peningkatan efektivitas kerja. Dengan demikian, organisasi perlu menempatkan efektivitas kerja sebagai mekanisme utama dalam mengoptimalkan produktivitas karyawan, sehingga perencanaan SDM yang telah dirancang dapat memberikan hasil yang maksimal.

Organisasi disarankan untuk tidak hanya menyusun perencanaan SDM strategis, tetapi juga memastikan implementasinya efektif melalui penempatan kerja yang tepat, pengembangan kompetensi, dan kejelasan peran. Selain itu, peningkatan efektivitas kerja perlu menjadi fokus utama karena terbukti berperan dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain seperti motivasi atau kepemimpinan serta memperluas jumlah sampel agar hasil penelitian lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahed, N. A. A., & Doghan, M. A. A. (2023). Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society. *Societies*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/soc13030065>
- Adiazmil, A. S., Hidayat, M., & Basuil, D. A. (2024). Strategic Human Resource Planning in the Era of Digital Transformation Perencanaan Strategis Sumber Daya Manusia di Era

- Transformasi Digital. In *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)* (Vol. 1, Number 1). <https://journal.ppipbr.com/index.php/productivity/index>
- Endra Nugraha, R., Rianto, E., & Supratikta, H. (2024). Strategic Human Resources Planning: a Comprehensive Review of the Literature and Analysis of a Framework for Organizational Motivation and Employee Retention. *Formosa Journal of Applied Sciences (FJAS)*, 3(6), 1773–1786. <https://doi.org/10.55927/fjas.v3i6.9095>
- Endra Nugraha, R., Rianto, E., & Supratikta, H. (2024). Strategic Human Resources Planning: a Comprehensive Review of the Literature and Analysis of a Framework for Organizational Motivation and Employee Retention. *Formosa Journal of Applied Sciences (FJAS)*, 3(6), 1773–1786. <https://doi.org/10.55927/fjas.v3i6.9095>
- Fadilla, Z., Muhammad, P., Penerbit, Z., Zaini, M., Lawang, K. A., & Jannah, M. (2023). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. <https://www.researchgate.net/publication/370561251>
- Feronica Bormasa, M. (2022). *Kepemimpinan dan Efektivitas Kerja*.
- Fitria, A., Mahfudiyanto, M., & Laili, C. N. (2023). EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA PADA PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN CV. HAHHA MULTI INDO. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 2(4), 344–356. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i4.6231>
- Gomes, J. S., & Astuty, P. (2025). The Relationship Between Human Resource Planning And Operational Effectiveness In National Private Companies. *Jurnal Multidisiplin Indonesia (JOURMI)*, 3(2), 1–23. <https://doi.org/10.62007/joumi.v3i2.404>
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 61–70. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.11.006>
- Hikmah Awaliah, N., & Hidayat, R. (2023). PENGARUH LINGKUNGAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS DENGAN IMPLIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT Haier Electrical Appliances Indonesia). *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(3).
- Istiqomah, H., & Suji'ah, U. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja. *Journal of Economics, Business, Accounting and Management*, 2(2), 206–224. <https://doi.org/10.61476/h5fhhbk60>
- Juharni, & Congge, U. (2021). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Luwu Timur. In *KYBERNOLOGY: Journal of Government Studies* (Vol. 1, Number 2). <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kybernology>
- Ploscaru, A.-N., Dumitriu, S., & Cazacu, M. (2022). *The Impact of Human Resource Management Practices On Organizational Change*.
- Pratama, S. Y., & Waskito, J. (2025). Pengaruh Praktik Manajemen Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Pemeditasi (Studi Pada Karyawan Pt Dan Liris Sukoharjo). *JURNAL LENTERA BISNIS*, 14(1), 356–376. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1322>
- Pujowati, E. S. E., & Aswan, M. K. (2025). Work-Life Balance Strategies and their Influence on Employee Productivity. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(01), 236–247. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i01.1354>
- Putri, A. A., & Lavidya, V. (2023). Analisis Perencanaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. In *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* (Vol. 11, Number 3).
- Rawis, V. M. S., Tatimu, V., Rumawas, W., Studi, P., & Bisnis, A. (2021). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. In *Productivity* (Vol. 2, Number 4).



- Renggo, Y. R., & Kom, S. (2022). Populasi Dan Sampel Kuantitatif. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Kombinasi*, 43.
- Rizka Cintya Edwar, S. E. (2026). *Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategis*.
- Russo, D., Hanel, P. H. P., Altnickel, S., & van Berkel, N. (2021). Predictors of well-being and productivity among software professionals during the COVID-19 pandemic – a longitudinal study. *Empirical Software Engineering*, 26(4). <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09945-9>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. www.cvalfabeta.com
- Swati Bansal, Rayat, R., & Nath Gangai. (2025). *Strategic Human Resource Management: Theory, Practice, and Innovation*. <https://www.chyrenpublication.com>