

SYSTEMATIK LITERATUR REVIEW DENGAN METODE PRISMA: IMPLEMENTASI KONSEP DAN PRAKTIK MSDM DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS DAN OPERASIONAL

Muhammad Andika¹, Jhon Veri²

^{1,2}Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah artikel:

Summit 19 Oktober 2025
Revisi 1 November 2025
Diterima 9 November 2025
Publish Online 11 Nov 2025

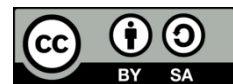
Kata kunci:

MSDM
PengambilanKeputusanStrategis
Keputusan Operasional
Systematic Literature Review
Prisma 2020

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi konsep dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mendukung pengambilan keputusan strategis dan operasional melalui pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* menggunakan metode PRISMA 2020. Penelusuran literatur dilakukan pada database terindeks internasional, seperti Scopus dan ScienceDirect, dengan rentang publikasi 2020–2025. Dari 180 artikel yang ditemukan, hanya enam yang memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis lebih lanjut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MSDM yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan kualitas keputusan strategis dan operasional. Penerapan praktik HRM, seperti perencanaan tenaga kerja, pelatihan, manajemen kinerja, dan keterlibatan kepemimpinan, memperkuat koordinasi lintas fungsi dan efisiensi organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi kebijakan HR dengan strategi bisnis untuk menciptakan keputusan yang adaptif dan berbasis bukti

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Muhammad Andika
Departemen ekonomi, Fakultas ekonomi dan bisnis
Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Indonesia
Email: mandika1918@gmail.com

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah bertransformasi dari fungsi yang bersifat administratif menjadi sebuah peran strategis yang berfungsi sebagai pendorong keunggulan kompetitif dan penentu kualitas keputusan dalam suatu organisasi. Dalam pelaksanaannya, pengeluaran untuk MSDM termasuk perencanaan tenaga kerja, proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan serta pengembangan, manajemen kinerja, sistem kompensasi, dan hubungan industrial berdampak pada bagaimana strategi disusun dan dilaksanakan di tingkat strategis maupun operasional. Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa investasi yang signifikan dalam MSDM berkaitan dengan pelaksanaan strategi yang lebih efisien dan hasil organisasi yang lebih baik, menegaskan bahwa MSDM berperan sebagai kemampuan organisasi yang berharga dan sulit untuk ditiru. (Choo, 2024)

Selain itu, berbagai sektor, terutama layanan kesehatan dan sosial, menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja strategis sangat penting untuk membuat keputusan yang aman, tepat waktu, dan berkelanjutan. Sebuah tinjauan internasional menyoroti pentingnya pendekatan berbasis

kebutuhan dan pemikiran sistem secara menyeluruh untuk memastikan bahwa penawaran dan permintaan tenaga kerja selaras dengan persyaratan layanan dan strategi organisasi di semua tingkatan (Sutton et al., 2023).

Panduan teknis yang baru juga mencatat berbagai alat untuk merencanakan tenaga kerja. Alat-alat ini dapat membantu pemberi kebijakan dan manajer dalam mengambil keputusan yang berdasarkan bukti. Hal ini juga meningkatkan praktik manajemen sumber daya manusia di bidang operasional. (World Health Organization, 2025)

Namun, literatur masih memperlihatkan adanya kesenjangan: banyak penelitian yang menilai hubungan antara kinerja MSDM dan hasil secara langsung, sedangkan mekanisme pelaksanaan strategi sering kali terlupakan, padahal, tahap pelaksanaan inilah yang berperan sebagai "jembatan" antara kebijakan MSDM dan hasil yang dicapai oleh organisasi. Penelitian terbaru mulai mengisi kekurangan ini, contohnya dengan memetakan hubungan antara investasi MSDM, pelaksanaan strategi, dan kinerja menggunakan pendekatan analitik eksploratori, sehingga memberikan gambaran yang lebih menyeluruh untuk pengambilan keputusan di tingkat strategi dan operasional. (Choo, 2024)

Untuk memenuhi kebutuhan sintesis yang ketat dan jelas, tulisan ini menghadirkan Tinjauan Systematic Literature Review (SLR) dengan metode PRISMA 2020. PRISMA menawarkan daftar periksa dan diagram alur terbaru untuk memastikan bahwa semua langkah dalam menemukan, menyaring, dan memeriksa kelayakan serta memasukkan studi dilaporkan secara menyeluruh. Hal ini penting agar hasilnya dapat direproduksi dan diandalkan untuk dasar pengambilan keputusan manajerial. (Page et al., 2021)

TINJAUAN LITERATUR

Implementasi Konsep & Praktik MSDM

Pelaksanaan MSDM dipahami sebagai sejauh mana kebijakan SDM dapat diterapkan dalam praktik yang sesuai dengan strategi seperti perencanaan tenaga kerja, pemilihan dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, serta hubungan industrial. Penelitian kualitatif di berbagai negara menunjukkan bahwa hubungan antara SDM dan para pekerja (cara para manajer atau supervisor menerapkan nilai serta praktik SDM sehari-hari) sangat berpengaruh pada keberhasilan penerapan praktik kerja berkinerja tinggi, tidak hanya berdasarkan kualitas dokumen kebijakan itu sendiri. Hal ini menghubungkan strategi dengan operasional melalui pelatihan, kerja sama lintas departemen, dan konsistensi dalam pelaksanaan. (Choo, 2024).

Pengambilan Keputusan Strategis & Operasional

Pada tingkat strategis, pilihan tentang arah organisasi alokasi sumber daya dan prioritas kompetensi lebih bergantung pada bukti ketika didukung oleh SWP dan analitik SDM (seperti proyeksi kebutuhan, simulasi, dan perangkat perencanaan). WHO telah menyusun perangkat untuk proyeksi, simulasi, dan dasbor yang membantu manajer dalam membuat keputusan berbasis data. Pada tingkat operasional, keputusan harian (penjadwalan, beban kerja, evaluasi kinerja, insentif) menjadi lebih cepat dan lebih konsisten ketika praktik SDM (seperti manajemen kinerja, penghargaan, dan keterlibatan) diatur ke dalam sistem yang saling memperkuat (keuntungan bersama: kinerja dan kesejahteraan) (Parent-Lamarche et al., 2023). Dalam perencanaan sumber daya manusia, perencanaan tenaga kerja strategis (SWP) menjadi praktik penting untuk memastikan "orang yang tepat, keterampilan yang sesuai, lokasi yang tepat, waktu yang tepat" dengan pendekatan yang berfokus pada kebutuhan dan sistem secara keseluruhan (melibatkan berbagai unit/tingkatan), yang memperkuat keputusan strategis dan mempengaruhi kebijakan operasional (penempatan, jadwal, dan campuran keterampilan). (Sutton et al., 2023)

Systematic Literature Review (SLR)

Tinjauan Systematic Literature Review (SLR) merupakan teknik penelitian yang bertujuan untuk menemukan, menilai, dan menggabungkan semua penelitian yang berkaitan dengan suatu topik atau pertanyaan penelitian dengan cara yang teratur, jelas, dan dapat diulangi. (Page et al., 2021)

Berbeda dengan ulasan pustaka naratif biasa, TLS mematuhi tata cara pencarian dan pemilihan literatur yang terstruktur, dengan memanfaatkan alat seperti PRISMA (Item Pelaporan yang

Diutamakan untuk Tinjauan Sistematis dan Meta-Analisis) untuk memastikan bahwa proses serta hasilnya dapat diukur dan bebas dari bias.

Metode Prisma

Metode PRISMA, yang berarti Barang Laporan Pilihan untuk Tinjauan Sistematis dan Meta-Analisis, adalah cara yang dipakai untuk membuat Tinjauan Literatur Sistematis (SLR) dengan cara yang terstruktur dan jelas. Dengan menggunakan PRISMA, setiap langkah mulai dari mencari sumber, memilih artikel, menilai kelayakan, hingga menyusun temuan dicatat dengan sistematis agar bisa diulang oleh peneliti lain (Page et al., 2021)

Dengan pendekatan ini, para peneliti dapat memilih literatur yang berkualitas tinggi, menemukan kekosongan dalam penelitian, serta menghasilkan sintesis teoretis yang terpercaya untuk membantu keputusan strategis dan operasional yang didasarkan pada bukti.

Watase Uake

Watase UAKE adalah sebuah mesin pencari pengetahuan akademik berbasis web yang dibuat untuk membantu mahasiswa dan peneliti dalam mencari literatur ilmiah dengan cara yang terstruktur dan terpadu. Platform ini dikembangkan untuk mendukung penulisan ilmiah yang berlandaskan bukti, pemetaan literatur, dan analisis kata kunci yang sangat penting dalam pembuatan Systematic Literature Review menggunakan panduan PRISMA 2020. Versi terbaru ini memberikan arahan yang lebih rinci mengenai strategi penelusuran literatur, penggunaan *flow diagram* dalam seleksi studi, teknik ekstraksi data, evaluasi risiko bias, serta tata cara pelaporan hasil telaah (Page et al., 2021).

METODE

Penelitian ini merupakan tinjauan pustaka sistematis yang berfokus pada implementasi konsep dan praktik msdm dalam pengambambilan keputusan strategis dan operasional. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Tinjauan Systematik Literatur Review (SLR) dan disusun sesuai dengan kerangka kerja PRISMA, yang berfungsi sebagai standar pelaporan untuk tinjauan sistematis dan meta-analisis.

Secara metodologis, penelitian ini terdiri dari beberapa tahapan utama:

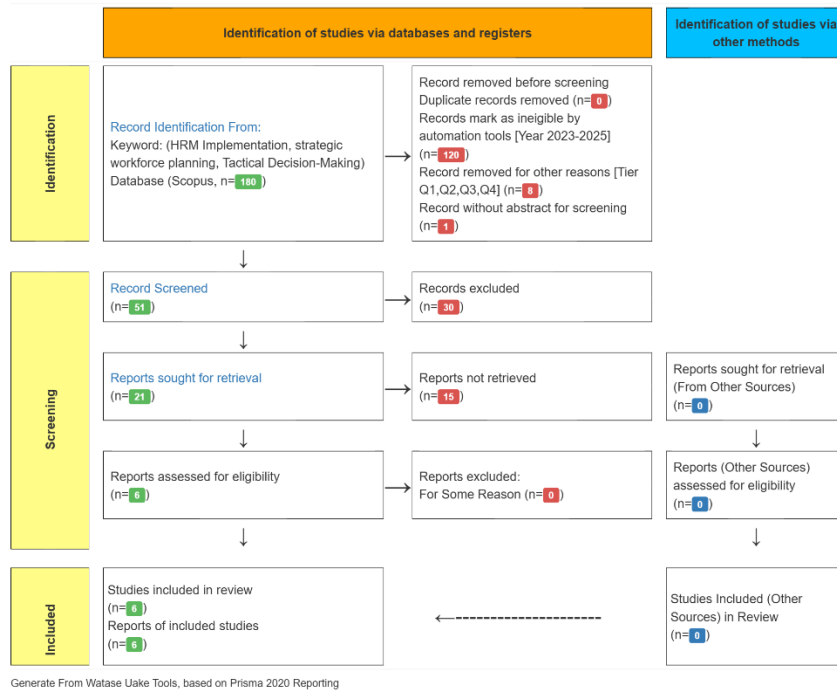
1. Identifikasi konsep utama dan strategi pencarian, yang melibatkan perumusan istilah kunci dan metode pencarian yang efektif untuk mengumpulkan literatur yang relevan dari basis data Scopus, mengkategorikan jurnal dari kuartil Q1 hingga Q4.
2. Pemilihan studi berdasarkan kriteria PRISMA, yaitu penyaringan artikel berdasarkan standar inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan.
3. Ekstraksi informasi penting, yang mencakup detail tentang penulis, tahun publikasi, pendekatan metodologis, dan temuan utama dari studi terpilih.
4. Penilaian kualitas studi, dengan meninjau kelayakan metodologis dan kontribusi keseluruhan setiap artikel menggunakan pedoman evaluasi yang terukur.
5. Sintesis hasil penelitian, menyediakan ringkasan naratif dan deskriptif dari temuan utama yang terkandung dalam literatur yang disertakan.

Dengan prosedur ini, tinjauan literatur dapat dilaksanakan dengan cara yang menyeluruh, jelas, dan teratur. Hal ini memungkinkan integrasi dari bukti empiris yang berkaitan dengan kolaborasi strategis, jaringan profesional, sinergi tim, serta program HR yang fokus pada kinerja. Penggunaan metode PRISMA memberikan kejelasan dan pengaturan dalam menyajikan proses dan hasil dari tinjauan literatur (Page et al., 2021)

Dalam mengumpulkan referensi, penelitian ini menggunakan aplikasi Watase UAKE, sebuah alat pencari literatur yang terhubung dengan API Scopus. Hal ini menjamin bahwa hasil pencarian berasal dari sumber akademis yang terpercaya dan mencakup jurnal kategori Q1-Q4. Proses ini mengidentifikasi sembilan artikel yang relevan dengan periode publikasi dari 2023 hingga 2025, yang selanjutnya menjadi fondasi untuk analisis topik penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Prisma Reporting: "Implementasi Konsep Dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pengambilan Keputusan Strategis Dan Operasional"



Gambar 1. SLR dengan metode Prisma Sumber; diolah penulis (2025)

Gambar ini mengilustrasikan proses Tinjauan Pustaka Sistematis (SLR) menggunakan metode PRISMA 2020 untuk topik "Implementasi Konsep dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengambilan Keputusan Strategis dan Operasional". Pencarian dilakukan di basis data Scopus dengan kata kunci *HRM Implementation*, *Strategic Workforce Planning*, dan *Tactical Decision-Making* untuk periode 2023-2025, yang menghasilkan 180 artikel awal.

Selama tahap identifikasi, 120 artikel dihapus secara otomatis karena tidak memenuhi kriteria tahun atau merupakan duplikat. Selain itu, 8 artikel dikeluarkan karena tidak termasuk dalam kategori jurnal Q1-Q4, dan 1 artikel dibuang karena tidak memiliki abstrak. Hal ini menyisakan 51 artikel untuk tahap penyaringan, di mana 30 artikel ditemukan tidak relevan dengan fokus penelitian. Dari 21 artikel teks lengkap yang diminta untuk ditinjau, hanya 6 yang dapat diakses dan memenuhi kriteria kelayakan.

Oleh karena itu, analisis akhir mencakup 6 artikel ilmiah yang relevan, berkualitas tinggi, dan selaras dengan tema penelitian.

Tabel 1. Artikel Yang Lolos Seleksi Berdasarkan Kriteria

No	(Autors, Years)	Title	Journal	Citation	Journal Rank	Method
1	(Aladas hvili et al., 2025)	<i>Strengthening Health Workforce in Georgia Identifying Gaps and Integrating Evidence-Based Strategic Planning</i>	<i>The Internati onal Journal of Health Plannin g and Manage ment</i>	0	Q2	Artikel ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode analisis kebijakan deskriptif yang berfokus pada kajian dokumen dan evaluasi strategi nasional tenaga kerja kesehatan di Georgia. Peneliti tidak melakukan pengumpulan data lapangan, melainkan

						mengandalkan data sekunder dan bukti ilmiah dari berbagai laporan resmi, kebijakan pemerintah, serta sumber internasional untuk merumuskan rekomendasi berbasis bukti dalam penguatan perencanaan sumber daya manusia di sektor kesehatan.
2	(Choo, 2024)	<i>Exploring the Relationships among HRM Investment, Strategy Implementation, and Firm Performance with Multiple Correspondence Analysis</i>	<i>Sustainability</i>	1	Q1	Artikel ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksploratori dengan analisis korespondensi berganda (MCA) untuk mengeksplorasi hubungan antara investasi MSDM, implementasi strategi, dan kinerja organisasi pada perusahaan kecil dan menengah di Korea. Data diperoleh melalui survei kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, yang kemudian dianalisis dengan <i>cluster analysis</i> dan MCA menggunakan SPSS 27.0. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memvisualisasikan pola hubungan antarvariabel secara simultan dan mengidentifikasi kecenderungan strategi yang paling berkaitan dengan tingkat investasi MSDM dan kinerja perusahaan.
3	(Sutton et al., 2023)	<i>Strategic workforce planning in health and social care – an international perspective: A scoping review</i>	<i>Health Policy</i>	13	Q1	Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode scoping review untuk meninjau secara sistematis berbagai model, kerangka, dan pendekatan dalam perencanaan tenaga kerja strategis di sektor kesehatan dan sosial dari

						perspektif internasional. Penelitian ini mengikuti kerangka Arksey dan O'Malley (2005) yang meliputi lima tahap: identifikasi pertanyaan penelitian, pencarian literatur yang relevan, seleksi studi, ekstraksi data, dan penyusunan hasil. Data dianalisis secara deskriptif untuk mengidentifikasi tren global, kesenjangan penelitian, serta arah pengembangan kebijakan di masa depan.
4	(Krachler, 2023)	<i>Getting to what works How frontline HRM relationality facilitates high-performance work practice implementation</i>	<i>Human Resource Management Journal</i>	6	Q1	Artikel ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan desain studi kasus komparatif untuk mengeksplorasi bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia di tingkat manajer lini memengaruhi implementasi <i>High-Performance Work Practices (HPWPs)</i> di sektor kesehatan. Penelitian ini bersifat induktif dan menggunakan strategi <i>grounded theory</i> , dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Analisis data dilakukan melalui proses pengodean bertingkat untuk membangun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara <i>frontline HRM relationality</i> dan efektivitas implementasi HPWP.
5	(da Silva & de	<i>Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde</i>	<i>Saúde e Sociedade</i>	0	Q3	penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara dan analisis

	Aguiar, 2023)	<i>2012 a 2022 implica o das percepções da forma de trabalho e decisões gerenciais</i>				dokumen, bertujuan menggali aspek-aspek subjektif dan relasional dalam proses perencanaan strategis di lembaga publik. Pendekatan ini menyoroti bagaimana dinamika sosial, komunikasi internal, dan budaya organisasi dapat memperkuat atau justru menghambat keterlibatan tenaga kerja dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional di sektor kesehatan publik.
6	(Mirfakhar et al., 2023)	<i>How can CEOs influence HRM implementation? Unfolding top management's role in HRM</i>	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	5	Q1	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus komparatif dan pendekatan induktif eksploratori untuk memahami bagaimana CEO memengaruhi implementasi kebijakan dan praktik HRM. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen pada dua perusahaan besar di Iran yang dipimpin oleh tiga CEO berbeda. Analisis data dilakukan dengan teknik pengodean tematik guna membangun model konseptual tentang bentuk pengaruh CEO baik langsung maupun tidak langsung terhadap efektivitas implementasi kebijakan HRM.

Enam artikel yang dianalisis menunjukkan variasi pendekatan metodologis dalam meneliti implementasi konsep dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) serta pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan strategis dan operasional. Sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, seperti analisis kebijakan deskriptif (Aladashvili et al., 2025), *scoping review* (Sutton et al., 2023), serta studi kasus komparatif berbasis *grounded theory* (Krachler, 2023), (Mirfakhar et al., 2023). Sementara itu, pendekatan kuantitatif eksploratori digunakan oleh (Choo, 2024) melalui analisis korespondensi berganda (MCA) untuk menguji hubungan antara investasi

HRM, implementasi strategi, dan kinerja organisasi. Penelitian (da Silva & de Aguiar, 2023) juga menonjol dengan metode wawancara dan analisis dokumen untuk memahami persepsi tenaga kerja terhadap perencanaan strategis di lembaga publik. Secara keseluruhan, kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif dalam artikel-artikel tersebut memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana praktik MSDM diimplementasikan dalam mendukung efektivitas pengambilan keputusan di berbagai konteks organisasi.

DISKUSI

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa penerapan konsep dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan strategis dan operasional organisasi. Implementasi kebijakan SDM yang selaras dengan strategi perusahaan terbukti memperkuat koordinasi lintas fungsi, meningkatkan efisiensi, serta mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Penelitian (Choo, 2024) menegaskan pentingnya investasi SDM dalam mendorong keberhasilan strategi dan kinerja organisasi, sedangkan (Krachler, 2023) menemukan bahwa peran manajer lini yang membangun hubungan kerja kolaboratif menjadi faktor utama keberhasilan praktik kerja berkinerja tinggi. Selain itu, (Sutton et al., 2023) dan (Aladashvili et al., 2025) menyoroti bahwa perencanaan tenaga kerja strategis dan analisis kebijakan berbasis bukti penting untuk menciptakan keputusan yang efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, MSDM bukan sekadar fungsi administratif, tetapi merupakan elemen strategis yang memperkuat kemampuan organisasi dalam mengambil keputusan yang tepat dan adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan konsep serta praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peranan yang sangat penting dalam memperkuat efektivitas pengambilan keputusan strategis maupun operasional di berbagai jenis organisasi. Implementasi MSDM yang selaras dengan arah strategi bisnis tidak hanya mendukung efisiensi proses pengambilan keputusan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian yang ditelaah menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan MSDM dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain komitmen kepemimpinan puncak, kemampuan manajer lini dalam membangun hubungan kerja yang kolaboratif, investasi sumber daya manusia yang memadai, serta perencanaan tenaga kerja yang terarah secara strategis. Praktik HR yang diterapkan secara konsisten terbukti mampu meningkatkan koordinasi internal, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan memastikan keselarasan antara strategi korporasi dengan pelaksanaan di tingkat operasional.

Dari sisi praktis, temuan ini menegaskan bahwa organisasi perlu memandang fungsi MSDM sebagai mitra strategis (*strategic partner*) yang berperan aktif dalam mendukung keberhasilan strategi bisnis, bukan hanya sebagai unit administratif. Penguatan integrasi antara kebijakan HR, perencanaan strategis, dan analisis sumber daya manusia akan membantu organisasi mengambil keputusan yang lebih cepat, tepat, serta adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, implementasi MSDM yang efektif menjadi dasar utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi di era dinamis saat ini.

BATASAN

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil dan pengembangan studi selanjutnya. Pertama, kajian ini hanya mencakup enam artikel ilmiah yang terbit pada periode 2020–2025, sehingga hasil analisis mungkin belum sepenuhnya menggambarkan keseluruhan perkembangan penelitian mengenai penerapan konsep dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam proses pengambilan keputusan strategis dan operasional. Kedua, sebagian besar literatur yang ditelaah berfokus pada konteks sektor kesehatan dan lembaga publik, sehingga temuan yang diperoleh belum tentu dapat digeneralisasi ke sektor lain seperti industri manufaktur, jasa, maupun teknologi.

Selain itu, karena penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan sumber data sekunder, maka hasilnya sangat bergantung pada kualitas dan kedalaman data dari penelitian-penelitian sebelumnya. Perbedaan konteks geografis, budaya organisasi, serta kerangka kebijakan HRM pada masing-masing studi juga dapat menimbulkan variasi hasil. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan artikel yang dianalisis, melibatkan konteks lintas sektor dan lintas negara, serta menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar hasil yang diperoleh lebih menyeluruh dan dapat diterapkan secara praktis dalam pengembangan ilmu manajemen strategis.

REFERENSI

- Aladashvili, G., Kirvalidze, M., Tskitishvili, A., Chelidze, N., Tvildiani, N., Pkhakadze, G., Bossert, T. J., Lunze, K., & Nadareishvili, I. (2025). Strengthening Health Workforce in Georgia: Identifying Gaps and Integrating Evidence-Based Strategic Planning. *International Journal of Health Planning and Management*, 40(4), 993–1001. <https://doi.org/10.1002/hpm.3922>
- Choo, S. (2024). Exploring the Relationships among HRM Investment, Strategy Implementation, and Firm Performance with Multiple Correspondence Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 16(11). <https://doi.org/10.3390/su16114830>
- da Silva, A. P., & de Aguiar, A. C. (2023). Strategic planning in a public health institution from 2012 to 2022: implication of the perceptions of the workforce and managerial decisions. *Saude e Sociedade*, 32(1). <https://doi.org/10.1590/S0104-12902022200871pt>
- Krachler, N. (2023). Getting to what works: How frontline HRM relationality facilitates high-performance work practice implementation. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 1053–1073. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12502>
- Mirfakhar, A. S., Trullen, J., & Valverde, M. (2023). How can CEOs influence HRM implementation? Unfolding top management's role in HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 34(7), 1300–1329. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1986563>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parent-Lamarche, A., Dextras-Gauthier, J., & Julien, A. S. (2023). Toward a new model of human resource management practices: construction and validation of the High Wellbeing and Performance Work System Scale. *Frontiers in Psychology*, 14(May), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1151781>
- Sutton, C., Prowse, J., McVey, L., Elshehaly, M., Neagu, D., Montague, J., Alvarado, N., Tissiman, C., O'Connell, K., Eyers, E., Faisal, M., & Randell, R. (2023a). Strategic workforce planning in health and social care – an international perspective: A scoping review. *Health Policy*, 132(October 2022). <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2023.104827>
- Sutton, C., Prowse, J., McVey, L., Elshehaly, M., Neagu, D., Montague, J., Alvarado, N., Tissiman, C., O'Connell, K., Eyers, E., Faisal, M., & Randell, R. (2023b). Strategic workforce planning in health and social care – an international perspective: A scoping review. *Health Policy*, 132. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2023.104827>
- World Health Organization. (2025). Health and care workforce planning tools: A rapid review. In *Human Resources for Health Observer* (Issue 29).