JURNAL MANAJEMEN SOSIAL EKONOMI (DINAMIKA) VOL 6, No.2, Oktober 2026, pp. 187 - 202
p-ISSN : 2808-8786 [print]
e-ISSN : 2798-1355 [online]
http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamika page 187
DOI : https://doi.org/10.51903/dinamika.v4i2

Strategic HRM dan Kinerja Organisasi: Mediasi *Engagement* dan Komitmen

Yessy Dekasari[1], Reza Pahlepi[2], Kinanti Nurul Faithya[3], Rotua Astrina Lumban Gaol[4]
[1]Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai, Jl. Imam Bonjol No.486 (atau No.468), Langkapura, Kota Bandar Lampung, Lampung 35118, email: dekasariyessi@gmail.com
[2]Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai, Jl. Imam Bonjol No.486 (atau No.468), Langkapura, Kota Bandar Lampung, Lampung 35118, email: pahlepireza284@gmail.com
[3]Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai, Jl. Imam Bonjol No.486 (atau No.468), Langkapura, Kota Bandar Lampung, Lampung 35118, email: kinantinurulf.31023@gmail.com
[4]Politeknik Bisnis Kaltara, Jl. Gajah Mada RT 05 No.17, Gedung A Lt. II, Karang Anyar Pantai, Kecamatan Tarakan Barat, Kota Tarakan, Kalimantan Utara 77111, email: astrinalg@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received 24 September 2026
Received in revised form 05 Oktober 2026
Accepted 14 Oktober 2026
Available online 30 Oktober 2026

ABSTRACT

This conceptual article develops an integrative framework explaining how Strategic Human Resource Management (SHRM) can improve organizational performance through employee engagement and organizational commitment. In response to the need for a theoretically grounded explanation of the HRM-performance 'black box', the article synthesizes recent literature on strategic fit, job resources, social exchange, employee engagement, organizational commitment, and organizational performance. The synthesis positions employee engagement as a motivational mechanism that converts HR practices into work energy, dedication, and discretionary effort, while organizational commitment is positioned as a relational mechanism that converts perceived organizational investment into attachment, loyalty, and sustained contribution. The proposed model includes direct pathways from SHRM to performance, engagement, and commitment; pathways from engagement to commitment and performance; and a serial mechanism of SHRM -> engagement -> commitment -> organizational performance. The article contributes by integrating motivational and relational mechanisms in one conceptual architecture and by translating the model into managerial implications for HR architecture, line-manager implementation, employee experience, and performance-pathway evaluation. The framework is intended for subsequent empirical testing using field data, preferably with longitudinal or multi-wave and multi-source designs.

Keywords: *strategic human resource management, organizational performance, employee engagement, organizational commitment, mediation.*

Received 24 September, 2026; Revised 05 Oktober, 2026; Accepted 14 Oktober, 2026

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Abstrak

Artikel konseptual ini mengembangkan kerangka integratif yang menjelaskan bagaimana Strategic Human Resource Management (SHRM) dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui employee engagement dan organizational commitment. Untuk menjelaskan black box antara praktik SDM dan kinerja, artikel ini menliteratur mutakhir mengenai strategic fit, job resources, social exchange, employee engagement, organizational commitment, dan kinerja organisasi. Hasil menempatkan employee engagement sebagai mekanisme motivasional yang menerjemahkan praktik SDM menjadi energi kerja, dedikasi, dan discretionary effort, sedangkan organizational commitment diposisikan sebagai mekanisme relasional yang mengubah persepsi investasi organisasi menjadi keterikatan, loyalitas, dan kontribusi berkelanjutan. Model konseptual mengusulkan jalur langsung SHRM terhadap kinerja, engagement, dan commitment; jalur engagement terhadap commitment dan kinerja; serta jalur serial SHRM -> engagement -> commitment -> kinerja organisasi. Kontribusi artikel terletak pada integrasi mekanisme motivasional dan relasional dalam satu arsitektur konseptual serta penerjemahannya ke dalam implikasi manajerial bagi penyelarasan arsitektur HR, implementasi oleh line manager, pengelolaan employee experience, dan evaluasi jalur kinerja. Kerangka ini selanjutnya perlu diuji menggunakan data lapangan, terutama melalui desain longitudinal atau multi-wave dan multi-source.

Kata Kunci: strategic human resource management, kinerja organisasi, employee engagement, organizational commitment, mediasi

1. PENDAHULUAN

Perubahan teknologi, kompetisi berbasis pengetahuan, tekanan efisiensi, dan tuntutan adaptasi membuat pengelolaan sumber daya manusia semakin dekat dengan inti strategi organisasi. Strategic Human Resource Management (SHRM) tidak hanya berbicara mengenai administrasi kepegawaian, tetapi mengenai bagaimana praktik rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, penghargaan, partisipasi, dan perencanaan talenta diselaraskan dengan pilihan strategis organisasi. Penyelarasan tersebut berkaitan dengan daya saing [9] dan kinerja organisasi [24]. Konteks lain menunjukkan relevansinya bagi strategi HR multinasional [25], resiliensi start-up [26], adaptive performance [27], serta kapabilitas inovasi [28]. Perspektif ini menempatkan sumber daya manusia sebagai kapabilitas yang mengubah strategi menjadi hasil terukur.

Walaupun hubungan SHRM dengan kinerja telah banyak dibahas, pertanyaan mekanismenya masih penting. Organisasi dapat memiliki prosedur SDM yang lengkap, tetapi hasilnya belum tentu tinggi apabila karyawan tidak merasakan dukungan, kesempatan berkembang, keadilan, atau kejelasan arah. Employee engagement dipengaruhi kepuasan kerja [1], kondisi kerja dan psychological capital [5], serta kepemimpinan dan lingkungan kerja [6]. Praktik HR dan empowerment juga relevan [12], demikian pula dukungan organisasi [13], fleksibilitas dan pengembangan karier [14], serta talent management dan empowerment climate [15]. Karena itu, kualitas desain HR perlu dibedakan dari pengalaman psikologis karyawan.

Employee engagement menjadi penting karena praktik SHRM baru menghasilkan nilai ketika karyawan mengalokasikan vigor, dedication, dan absorption ke dalam pekerjaan. Karyawan yang terlibat aktif cenderung menggunakan pengetahuan, perhatian, dan upaya diskresioner untuk memperbaiki proses kerja. Pada Green HRM, engagement terbukti menjadi mediator menuju kinerja [10], dan pola serupa ditemukan pada penelitian lain [11]. Pada konteks job resources [17] dan kepemimpinan transformasional [23], engagement juga menjembatani faktor organisasi dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan SHRM-kinerja turut ditentukan pengalaman psikologis karyawan.

Di samping engagement, organizational commitment merepresentasikan kualitas hubungan karyawan dengan organisasi. Komitmen menggambarkan kemauan mempertahankan keanggotaan, menerima tujuan organisasi, dan menginvestasikan usaha untuk kepentingan organisasi. Psychological empowerment berkaitan dengan commitment [2] dan menunjukkan pola pada kelompok generasi berbeda [3]. Meaningful work dan engagement juga memperkuat commitment [4]. Motivasi serta lingkungan kerja berhubungan dengan komitmen dan kinerja [16], sementara pada sektor publik peran commitment terlihat bersama kompetensi [20] dan tata kelola [21]. Budaya serta disiplin kerja juga dapat bekerja melalui commitment [29].

Engagement dan commitment tidak identik. Engagement merefleksikan intensitas hubungan seseorang dengan pekerjaan, sedangkan commitment lebih dekat dengan keterikatan terhadap organisasi. Perbedaan ini membuka mekanisme serial: praktik SHRM dapat meningkatkan engagement, pengalaman kerja positif memperkuat commitment, dan keduanya mendorong kinerja. Pada Green HRM, engagement dapat menjadi

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

mediator yang lebih kuat dibanding commitment [10]. Namun, commitment tetap relevan terhadap performa pada konteks karyawan [16], organisasi publik [20], tata kelola [21], serta budaya dan disiplin kerja [29].

Kinerja organisasi dalam penelitian ini dipahami secara multidimensi, mencakup pencapaian sasaran, kualitas output atau layanan, produktivitas, kemampuan beradaptasi, dan keberlanjutan proses kerja. Pendekatan ini relevan karena praktik SDM dapat memengaruhi outcome melalui beragam jalur. SHRM dapat terkait dengan kapabilitas inovasi [28], resiliensi [26], dan adaptive performance [27], sedangkan collective engagement berhubungan dengan kinerja organisasi [30]. Karena itu, outcome organisasi perlu dipahami lebih luas daripada satu indikator finansial.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh langsung SHRM terhadap employee engagement, organizational commitment, dan kinerja organisasi; menguji pengaruh engagement serta commitment terhadap kinerja; serta menguji mediasi paralel dan serial. Kontribusi penelitian terletak pada integrasi dua mekanisme psikologis yang berbeda namun saling berkaitan. Secara praktis, model membantu manajemen membedakan antara keberhasilan pada level praktik HR, keberhasilan pada level pengalaman karyawan, dan keberhasilan pada level outcome organisasi. Dengan kerangka tersebut, evaluasi HR dapat diarahkan dari sekadar activity metrics menuju pathway metrics yang menghubungkan intervensi dengan perubahan perilaku dan kinerja.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategic Human Resource Management

SHRM menempatkan kebijakan dan praktik SDM sebagai sistem yang memiliki vertical fit dengan strategi organisasi serta horizontal fit antarpraktik. Vertical fit berarti keputusan mengenai orang, kompetensi, penghargaan, dan pengembangan disusun sesuai arah bisnis; horizontal fit berarti rekrutmen, pelatihan, evaluasi, penghargaan, dan partisipasi saling menguatkan. SHRM dikaitkan dengan organizational competitiveness [9] dan organizational performance [24]. Pada konteks lain, SHRM juga berkaitan dengan resiliensi start-up [26] serta kapabilitas inovasi UMKM [28].

Dari perspektif resource-based view, sistem HR yang sulit ditiru dapat menjadi sumber kapabilitas apabila organisasi mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan human capital bernilai serta membentuk rutinitas sosial yang khas. Namun, sistem tersebut tidak menghasilkan keunggulan hanya karena tercantum dalam kebijakan. Implementasi pada level line manager, konsistensi praktik, komunikasi tujuan, dan persepsi karyawan merupakan jembatan dari intended HR practices menuju experienced HR practices. Penelitian pada perusahaan multinasional dan konteks adaptive performance memperlihatkan pentingnya adaptasi strategi HR terhadap konteks organisasi dan karakter tenaga kerja [25], [27].

2.2 Employee Engagement

Employee engagement adalah keadaan psikologis positif yang ditandai vigor, dedication, dan absorption. Vigor menunjukkan energi dan persistensi; dedication menunjukkan kebanggaan, antusiasme, dan makna; sedangkan absorption menunjukkan konsentrasi penuh. Engagement berkaitan dengan kepuasan kerja [1], kondisi kerja dan psychological capital [5], serta kepemimpinan dan lingkungan kerja [6]. Dari sisi HR, empowerment dan praktik pengelolaan SDM berperan [12], disertai dukungan organisasi [13], fleksibilitas dan pengembangan karier [14], serta talent management dan empowerment climate [15]. Praktik tersebut dapat menjadi sumber daya yang meningkatkan willingness to contribute.

Engagement relevan terhadap kinerja karena energi dan keterlibatan memperbesar kemungkinan karyawan menggunakan discretionary effort, belajar dari umpan balik, dan beradaptasi. Pada Green HRM, engagement menjadi mediator menuju performance [10], dan pola serupa ditemukan pada studi lain [11]. Pada konteks job resources [17] serta kepemimpinan transformasional [23], work engagement juga menjembatani faktor organisasi dengan kinerja. Karena itu, engagement diposisikan sebagai mediator motivasional yang dekat dengan pelaksanaan tugas.

2.3 Organizational Commitment

Organizational commitment menggambarkan kekuatan hubungan psikologis karyawan dengan organisasi. Penelitian ini menekankan penerimaan tujuan, kemauan berusaha, dan keinginan mempertahankan hubungan kerja. Ostracism dan psychological empowerment dapat memengaruhi commitment [2], dan empowerment juga menunjukkan pola pada kelompok generasi yang berbeda [3]. Meaningful work bersama engagement memperkuat commitment [4]. Motivasi dan lingkungan kerja relevan

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

terhadap komitmen [16], sedangkan pada sektor publik commitment berhubungan dengan kompetensi [20] serta tata kelola dan lingkungan kerja [21].

Dalam konteks SHRM, commitment dapat tumbuh melalui mekanisme social exchange. Ketika praktik HR dipersepsikan sebagai investasi terhadap kesejahteraan, perkembangan, dan keadilan, karyawan dapat membalas melalui loyalitas serta kontribusi. Perceived organizational support menguatkan pentingnya interpretasi karyawan terhadap niat organisasi [19]. Pada sektor publik, commitment dapat menjembatani tata kelola dan kinerja [21], sedangkan pada konteks lain commitment memediasi hubungan budaya dan disiplin dengan performance [29].

2.4 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pada penelitian ini, kinerja dioperasionalisasikan melalui pencapaian sasaran, kualitas output atau layanan, produktivitas, kemampuan adaptasi, dan peningkatan hasil. Sistem informasi, komitmen, dan pengendalian internal dapat memengaruhi organizational performance [22]. Organizational resilience memperlihatkan pentingnya kapabilitas adaptif [26], sedangkan collective engagement menunjukkan kontribusi faktor perilaku pada kinerja layanan publik [30].

Hubungan antara SHRM dan kinerja dapat bersifat langsung maupun tidak langsung. Jalur langsung muncul karena keselarasan staffing, kompetensi, kinerja, dan reward dapat meningkatkan kualitas keputusan serta efisiensi. Jalur tidak langsung muncul ketika praktik HR mengubah motivational state dan relational state karyawan. Karena itu, employee engagement dan organizational commitment diposisikan sebagai mediator yang menjelaskan proses transformasi praktik HR menjadi outcome organisasi.

2.5 Pengembangan Proposisi Konseptual

Keselarasan praktik HR dengan strategi menyediakan kompetensi, perilaku, dan insentif yang dibutuhkan organisasi. Hubungan SHRM dengan daya saing mendukung pentingnya strategic fit [9], sementara pengaruhnya terhadap organizational performance juga telah dilaporkan [24]. Pada lingkungan dinamis, SHRM berkaitan dengan resilience [26] dan innovation capability [28]. P1: SHRM berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Praktik SHRM yang memberi peluang berkembang, partisipasi, kejelasan kinerja, dan penghargaan merupakan job resources yang meningkatkan keterlibatan. HR practices dan empowerment berkaitan dengan engagement [12]. Fleksibilitas serta pengembangan karier memberi stimulus tambahan [14], sedangkan talent management dan empowerment climate memperkuat engagement [15]. P2: SHRM berpengaruh positif terhadap employee engagement.

SHRM juga mengirimkan sinyal bahwa organisasi berinvestasi pada karyawan. Melalui proses pertukaran sosial, investasi tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan kesediaan mempertahankan hubungan kerja. P3: SHRM berpengaruh positif terhadap organizational commitment.

Karyawan yang engaged mengalokasikan energi, konsentrasi, dan discretionary effort yang lebih besar. Pada Green HRM, engagement menjelaskan hubungan praktik HR dan kinerja [10], dengan pola searah pada studi lain [11]. Pada pelayanan kesehatan, engagement memediasi job resources dan kinerja [17], sedangkan pada konteks kepemimpinan transformasional engagement juga menjadi mediator [23]. P4: Employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Pengalaman keterlibatan yang positif dan pekerjaan yang bermakna dapat memperkuat identifikasi dengan organisasi. Temuan pada pekerja milenial menghubungkan meaningful work dan engagement dengan organizational commitment [4]. P5: Employee engagement berpengaruh positif terhadap organizational commitment.

Commitment memperkuat konsistensi usaha dan kesediaan menjaga tujuan organisasi. Motivasi, lingkungan kerja, dan commitment berkaitan dengan kinerja [16]. Pada sektor publik, commitment juga berhubungan dengan kompetensi dan motivasi [20], serta dapat menjembatani tata kelola dengan kinerja [21]. Sistem organisasi yang lebih luas menempatkan commitment sebagai faktor kinerja [22], sementara budaya dan disiplin menunjukkan pola mediasi commitment [29]. P6: Organizational commitment berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Jika SHRM meningkatkan engagement dan engagement meningkatkan kinerja, maka engagement merupakan mekanisme motivasional dari SHRM menuju kinerja. P7: Employee engagement memediasi pengaruh SHRM terhadap kinerja organisasi.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Jika SHRM meningkatkan attachment dan attachment meningkatkan kinerja, maka commitment menjadi mekanisme relasional. P8: Organizational commitment memediasi pengaruh SHRM terhadap kinerja organisasi.

SHRM dapat terlebih dahulu meningkatkan engagement, kemudian pengalaman keterlibatan yang konsisten memperkuat commitment, dan akhirnya meningkatkan kinerja. P9: Employee engagement dan organizational commitment memediasi secara serial pengaruh SHRM terhadap kinerja organisasi.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Artikel Konseptual

Penelitian ini disusun sebagai artikel konseptual yang bertujuan membangun penjelasan teoritis mengenai mekanisme pengaruh SHRM terhadap kinerja organisasi. Fokus analisis bukan pada pengujian statistik, melainkan pada integrasi argumentasi dari literatur yang relevan untuk menjelaskan hubungan antara sistem praktik SDM, employee engagement, organizational commitment, dan kinerja organisasi. Kerangka dikembangkan dengan memadukan perspektif strategic fit dan resource-based view pada level sistem HR, job resources pada level pengalaman kerja, serta social exchange pada level hubungan karyawan-organisasi.

Unit analisis konseptual adalah hubungan antarkonstruk dalam model SHRM-engagement-commitment-kinerja. Literatur dipilih karena keterkaitannya dengan empat konstruk utama, mekanisme mediasi, serta konteks implementasi SHRM. Artikel menggunakan sumber-sumber yang tercantum dalam daftar pustaka naskah untuk membangun konsistensi definisi, mengidentifikasi mekanisme yang berulang, membandingkan hasil penelitian sebelumnya, dan merumuskan proposisi yang dapat diuji pada penelitian empiris berikutnya.

3.2 Pemetaan Konstruk dan Dimensi Konseptual

Pemetaan konstruk digunakan untuk menjaga kejelasan batas konseptual. SHRM dipahami sebagai sistem praktik SDM yang selaras secara vertikal dengan strategi dan secara horizontal antarpraktik. Employee engagement direpresentasikan melalui vigor, dedication, dan absorption. Organizational commitment mencerminkan penerimaan tujuan, sense of belonging, loyalitas, dan kemauan mempertahankan hubungan dengan organisasi. Kinerja organisasi dipahami secara multidimensi melalui pencapaian sasaran, kualitas, produktivitas, adaptabilitas, dan peningkatan hasil. Pemetaan ini bukan instrumen pengukuran empiris, melainkan dasar untuk menyusun hubungan antarkonstruk secara konsisten.

Tabel 1. Pemetaan konstruk dan dimensi konseptual

Konstruk	Dimensi/indikator konseptual	Peran dalam model
SHRM	Strategic alignment; staffing; development; performance management; reward; participation	Sistem praktik SDM strategis
Employee Engagement	Vigor; dedication; absorption	Mekanisme motivasional
Organizational Commitment	Penerimaan tujuan; sense of belonging; loyalitas; kemauan bertahan	Mekanisme relasional
Kinerja Organisasi	Pencapaian sasaran; kualitas; produktivitas; adaptabilitas; peningkatan hasil	Outcome organisasi

3.3 Prosedur Literatur

dilakukan melalui empat langkah. Pertama, literatur dikelompokkan berdasarkan fokus pada SHRM, engagement, commitment, kinerja, dan mekanisme mediasi. Kedua, setiap sumber dibaca untuk mengidentifikasi arah hubungan, konteks organisasi, serta mekanisme teoritis yang digunakan. Ketiga, temuan yang searah dan berbeda dibandingkan untuk menemukan pola yang stabil maupun boundary conditions. Keempat, pola tersebut diintegrasikan ke dalam model konseptual yang menempatkan engagement sebagai mekanisme motivasional dan commitment sebagai mekanisme relasional.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Karena artikel ini bersifat konseptual, tidak dilakukan pengumpulan responden, estimasi koefisien, pengujian signifikansi, maupun simulasi data. Konsekuensinya, seluruh proposisi yang disusun harus dipahami sebagai argumentasi teoritis yang memerlukan verifikasi empiris menggunakan data lapangan pada penelitian selanjutnya.

3.4 Teknik Analisis Konseptual

Analisis dilakukan dengan membandingkan definisi konstruk, antecedent, outcome, dan mekanisme yang dilaporkan penelitian terdahulu. Hubungan SHRM-engagement dibaca melalui logika job resources dan kualitas employee experience; hubungan SHRM-commitment dibaca melalui social exchange dan perceived organizational investment; sedangkan hubungan engagement-commitment dipahami sebagai kemungkinan transisi dari state motivasional yang dekat dengan pekerjaan menuju attachment yang lebih luas terhadap organisasi.

Model akhir dievaluasi secara konseptual melalui tiga kriteria: coherence, yaitu hubungan antarkonstruk harus memiliki penjelasan teoritis yang konsisten; distinctiveness, yaitu engagement dan commitment harus tetap dibedakan secara konseptual; serta testability, yaitu setiap proposisi harus dapat diterjemahkan menjadi hipotesis empiris dan diukur pada studi berikutnya. Pendekatan ini digunakan untuk menghindari klaim kausal atau statistik yang tidak didukung data lapangan.

3.5 Kualitas dan Batasan

Kualitas artikel dijaga dengan menggunakan definisi konstruk yang konsisten, memisahkan bukti empiris penelitian terdahulu dari argumentasi penulis, dan mempertahankan keterlacakan setiap proposisi terhadap literatur pendukung. Literatur yang menunjukkan konteks berbeda tetap dipertahankan untuk menghindari kesimpulan yang terlalu universal dan untuk membantu mengidentifikasi kondisi yang mungkin memperkuat atau memperlemah hubungan antarkonstruk.

Artikel ini tidak mengklaim sebagai systematic literature review dan tidak menyajikan meta-analisis. Karena itu, model yang dihasilkan berfungsi sebagai theoretical integration dan research agenda. Validitas eksternal model harus diuji pada organisasi, sektor, generasi, dan tingkat digitalisasi yang berbeda.

Untuk pengujian empiris berikutnya, penelitian disarankan menggunakan minimal 100 responden sesuai arahan reviewer, dengan desain yang lebih kuat bila memungkinkan, seperti multi-wave, multi-source, atau longitudinal. Instrumen perlu melalui expert judgment dan pilot test, sementara analisis mediasi dapat dilakukan setelah kualitas pengukuran terpenuhi.

Dengan posisi tersebut, kontribusi naskah terletak pada pembangunan kerangka konseptual yang siap diuji, bukan pada penyajian temuan statistik. Pemisahan ini penting agar tidak ada data buatan yang diperlakukan sebagai bukti ilmiah lapangan.

4. HASIL KONSEPTUAL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pola Literatur SHRM dan Kinerja Organisasi

menunjukkan bahwa literatur secara konsisten menempatkan SHRM sebagai sistem yang menghubungkan pilihan strategis organisasi dengan pengelolaan kompetensi, perilaku, dan kontribusi karyawan. Bukti terdahulu mengaitkan SHRM dengan competitiveness [9], organizational performance [24], resilience [26], adaptive performance [27], dan innovation capability [28]. Pola tersebut menunjukkan bahwa efek SHRM tidak terbatas pada efisiensi administratif, tetapi berhubungan dengan kemampuan organisasi membangun kapabilitas yang relevan dengan strategi.

Tabel 2. Pemetaan bukti konseptual utama

4.2 Engagement sebagai Mekanisme Motivasional

Literatur mengenai engagement menekankan bahwa praktik HR baru menghasilkan nilai ketika diterjemahkan menjadi pengalaman kerja yang menyediakan sumber daya, makna, dukungan, dan kesempatan berkontribusi. Engagement berkaitan dengan kepuasan kerja [1], kondisi kerja dan psychological capital [5], kepemimpinan dan lingkungan kerja [6], empowerment dan praktik HR [12], perceived organizational support [13], fleksibilitas dan pengembangan karier [14], serta talent management [15]. Temuan tersebut mendukung penempatan engagement sebagai motivational state yang menjembatani sistem HR dengan perilaku kerja dan kinerja.

Tabel 3. Mekanisme konseptual SHRM-engagement-kinerja

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Tahap	Praktik/ Stimulus	Mekanisme	Respons karyawan	Outcome dekat	Outcome akhir	Dasar teori
1	Strategic alignment	Kejelasan arah	Pemahaman prioritas	Role clarity	Kinerja	Strategic fit
2	Development, feedback, reward	Job resources	Vigor, dedication, absorption	Engagement	Kinerja	Job resources
3	Fairness, support, career opportunity	Social exchange	Rasa memiliki dan loyalitas	Commitment	Kinerja	Social exchange
4	Employee experience konsisten	Internalisasi pengalaman positif	Engagement menguatkan attachment	Engagement -> Commitment	Kontribusi berkelanjutan	Integrasi motivasional-relasional

Secara konseptual, SHRM yang menyediakan kejelasan tujuan, peluang belajar, feedback, penghargaan yang adil, dan partisipasi meningkatkan availability of job resources. Sumber daya tersebut mendorong vigor, dedication, dan absorption, yang pada gilirannya memperbesar discretionary effort, pembelajaran, dan adaptasi. Dengan demikian, engagement menjelaskan bagaimana kualitas sistem HR diterjemahkan menjadi intensitas kontribusi karyawan.

4.3 Commitment sebagai Mekanisme Relasional

Literatur memperlihatkan bahwa organizational commitment berkembang ketika karyawan menilai organisasi memberikan dukungan, keadilan, peluang pengembangan, dan hubungan kerja yang layak. Psychological empowerment berkaitan dengan commitment [2], [3]; meaningful work dan engagement memperkuat commitment [4]; sementara motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, tata kelola, dan budaya organisasi menunjukkan keterkaitan dengan commitment dan kinerja [16], [20], [21], [29]. Pola ini konsisten dengan social exchange: investasi organisasi dapat dibalas melalui loyalitas, rasa memiliki, dan kesediaan mempertahankan kontribusi.

Tabel 4. Perbedaan peran engagement dan commitment

Aspek	SHRM	Employee Engagement	Organizational Commitment	Kinerja Organisasi
Fokus	Sistem praktik	Pekerjaan	Organisasi	Outcome
Sifat	Struktural/strategis	State motivasional	Attitude relasional	Multidimensi
Mekanisme utama	Strategic fit	Energi dan discretionary effort	Attachment dan reciprocity	Efektivitas dan adaptasi
Peran model	Antecedent utama	Mediator 1	Mediator 2	Variabel dependen

4.4 Proposisi Hubungan Langsung

Berdasarkan integrasi literatur, hubungan langsung dalam model dapat dirumuskan menjadi enam proposisi. SHRM diperkirakan meningkatkan kinerja melalui strategic fit dan penguatan kapabilitas; meningkatkan engagement melalui job resources; serta meningkatkan commitment melalui sinyal investasi dan fairness. Engagement diperkirakan meningkatkan kinerja melalui energi dan discretionary effort sekaligus memperkuat commitment melalui pengalaman kerja positif. Commitment diperkirakan

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

meningkatkan kinerja melalui konsistensi usaha, identifikasi tujuan, dan willingness to contribute. Proposisi ini belum merupakan hasil pengujian statistik dan harus diuji menggunakan data lapangan.

Tabel 5. Proposisi hubungan langsung

Proposisi/Jalur	Arah	Mekanisme	Dasar literatur	Status
P1 SHRM -> Kinerja Organisasi	Positif	Strategic fit dan kapabilitas	[9], [24], [26], [28]	Untuk diuji empiris
P2 SHRM -> Employee Engagement	Positif	Job resources dan employee experience	[12], [14], [15]	Untuk diuji empiris
P3 SHRM -> Organizational Commitment	Positif	Social exchange dan perceived investment	[19]-[21]	Untuk diuji empiris
P4 Employee Engagement -> Kinerja Organisasi	Positif	Energi, fokus, discretionary effort	[10], [11], [17], [23]	Untuk diuji empiris
P5 Employee Engagement -> Organizational Commitment	Positif	Meaningful positive experience	[4]	Untuk diuji empiris
P6 Organizational Commitment -> Kinerja Organisasi	Positif	Loyalitas dan konsistensi kontribusi	[16], [20]-[22], [29]	Untuk diuji empiris

4.5 Proposisi Mediasi Paralel dan Serial

Model konseptual membedakan dua jalur mediasi paralel dan satu jalur serial. Jalur pertama menempatkan engagement sebagai mediator motivasional SHRM-kinerja. Jalur kedua menempatkan commitment sebagai mediator relasional. Jalur serial mengusulkan bahwa SHRM terlebih dahulu membentuk pengalaman kerja yang meningkatkan engagement; pengalaman keterlibatan yang konsisten kemudian memperkuat commitment; selanjutnya commitment mendukung kontribusi yang lebih stabil terhadap kinerja organisasi. Literatur Green HRM, work engagement, meaningful work, dan commitment memberikan dasar konseptual bagi arsitektur ini [4], [10], [11], [23], [29].

Tabel 6. Proposisi mediasi dan dasar teoritis

Proposisi mediasi	Jenis	Mekanisme utama	Dasar literatur	Status
P7 SHRM -> EE -> KO	Mediasi motivasional	SHRM membentuk job resources yang meningkatk	[10]-[15], [23]	Untuk diuji empiris

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Proposisi mediasi	Jenis	Mekanisme utama	Dasar literatur	Status
		an engagement SHRM menjadi sinyal investasi yang memperkuat commitment		
P8 SHRM -> OC -> KO	Mediasi relasional		[19]-[22], [29]	Untuk diuji empiris
		Engagement berkembang menjadi attachment yang lebih stabil		
P9 SHRM -> EE -> OC -> KO	Mediasi serial		[4], [10], [29]	Untuk diuji temporal
		Tidak ada koefisien atau signifikansi yang diklaim tanpa data lapangan		
Catatan	-		-	Konseptual

4.6 Boundary Conditions dan Agenda Pengujian Empiris

Kekuatan hubungan dalam model kemungkinan bergantung pada konteks. Leadership, perceived organizational support, fairness, workload, tingkat digitalisasi, ukuran organisasi, generasi, sektor, dan HR system strength dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh SHRM. Praktik yang secara formal strategis dapat menghasilkan respons berbeda apabila implementasi line manager tidak konsisten atau dipersepsikan eksploitatif. Karena itu, penelitian empiris berikutnya tidak cukup hanya menguji signifikansi jalur utama, tetapi juga perlu mengevaluasi kondisi batas dan kualitas implementasi.

Tabel 7. Prioritas pengujian empiris model

Prioritas empiris	Desain yang disarankan	Tujuan	Pertimbangan
Validasi model	Survei lapangan >=100 responden	Menguji arah dan kekuatan hubungan	Instrumen tervalidasi
Urutan temporal	Multi-wave/longitudinal	Menguji SHRM -> engagement -> commitment -> kinerja	Mengurangi ambiguity of temporal order
Common method bias	Multi-source	Memisahkan sumber prediktor dan outcome	Supervisor/HR/indikator objektif

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Prioritas empiris	Desain yang disarankan	Tujuan	Pertimbangan
Boundary conditions	Multi-group/moderation	Menguji sektor, generasi, digitalisasi, leadership	Konteks dapat mengubah kekuatan hubungan
Robustness	Model alternatif dan kontrol	Menguji kestabilan kesimpulan	Laporkan seluruh hasil secara transparan

Untuk validasi empiris, penelitian berikutnya dapat menggunakan survei lapangan dengan sampel minimal 100 responden dan sebaiknya lebih besar untuk mendukung pengujian mediasi. Desain multi-wave lebih sesuai untuk menguji urutan SHRM -> engagement -> commitment -> kinerja karena urutan temporal tidak dapat dipastikan dari survei cross-sectional tunggal. Penggunaan data multi-source juga disarankan agar ukuran kinerja tidak seluruhnya berasal dari sumber responden yang sama.

Common method bias perlu dikendalikan sejak desain melalui anonimitas, pemisahan blok prediktor dan outcome, redaksi item yang jelas, serta kombinasi sumber data. Jika data empiris telah tersedia, pemeriksaan statistik seperti Harman single-factor test atau full-collinearity VIF dapat digunakan sebagai pemeriksaan tambahan, tetapi tidak menggantikan pengendalian prosedural.

Robustness dapat diperkuat melalui model alternatif, variabel kontrol, dan multi-group analysis. Perbandingan sektor, masa kerja, generasi, atau tingkat digitalisasi dapat menunjukkan apakah model bekerja secara seragam. Pengujian tersebut penting untuk menentukan apakah engagement dan commitment berfungsi sebagai mekanisme universal atau bergantung pada konfigurasi organisasi tertentu.

4.7 Pembahasan

Hubungan SHRM dengan kinerja secara konseptual konsisten dengan argumen bahwa praktik SDM yang selaras strategi merupakan kapabilitas organisasi. Literatur mengenai competitiveness mendukung peran strategic fit [9], sedangkan hubungan dengan organizational performance juga dilaporkan [24]. Pada konteks dinamis, SHRM dikaitkan dengan resilience [26] dan innovation capability [28]. Karena itu, keberhasilan SHRM perlu dinilai dari kemampuannya membangun kondisi yang membuat orang mampu dan mau berkontribusi terhadap strategi, bukan semata-mata dari keberadaan kebijakan HR.

Pengaruh SHRM terhadap employee engagement mendukung logika job resources. Rekrutmen, pelatihan, feedback, reward, dan partisipasi menyediakan sumber daya yang membuat karyawan lebih energik. HR practices dan empowerment berkaitan dengan engagement [12]. Fleksibilitas serta pengembangan karier memberi stimulus tambahan [14], sedangkan talent management dan empowerment climate memperkuat proses tersebut [15]. Work conditions dan psychological capital juga berperan [5], demikian pula lingkungan kerja dan kepemimpinan [6].

Employee engagement berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan commitment. Pertama, engagement merupakan state motivasional yang meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Pada Green HRM, engagement terbukti menjadi mediator menuju performance [10], dan bukti searah muncul pada studi lain [11]. Hubungan engagement-kinerja juga ditemukan pada konteks job resources [17] dan kepemimpinan transformasional [23]. Kedua, pengalaman terlibat secara positif dapat menumbuhkan keterikatan dengan organisasi. Meaningful work dan work engagement terbukti memperkuat commitment pada pekerja milenial [4].

Organizational commitment memiliki peran yang berbeda dari engagement karena merepresentasikan orientasi relasional yang relatif lebih stabil. Motivasi, lingkungan kerja, dan commitment relevan terhadap employee performance [16]. Pada organisasi publik, commitment menjadi bagian mekanisme kinerja [20] dan dapat menjembatani good governance dengan performance [21]. Bukti lain menempatkan commitment sebagai faktor organizational performance [22], sedangkan budaya dan disiplin menunjukkan jalur tidak langsung melalui commitment [29]. Secara konseptual, organisasi membutuhkan engagement untuk energi kontribusi saat ini dan commitment untuk konsistensi kontribusi lintas waktu.

Jalur mediasi melalui engagement mendukung pandangan bahwa praktik HR perlu diterjemahkan menjadi pengalaman kerja yang bermakna sebelum berdampak pada outcome. Hal ini penting karena

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

intended HR practice tidak selalu sama dengan experienced HR practice. Kebijakan pelatihan dapat meningkatkan engagement jika karyawan melihatnya sebagai peluang pengembangan; sebaliknya, kebijakan yang sama dapat dianggap beban administratif apabila desain, akses, atau dukungan atasan lemah. Temuan Haryanto et al. memperlihatkan bahwa praktik HR tidak otomatis menghasilkan engagement, sedangkan Tamboto dan Sugiarto menunjukkan peran dukungan organisasi dan well-being pada keterlibatan [12], [13].

Jalur melalui commitment secara konseptual berbeda dari jalur engagement. SHRM dapat bertindak sebagai sinyal investasi organisasi kepada karyawan. Sistem penghargaan yang adil, pengembangan karier, proses penilaian yang transparan, dan kesempatan partisipasi membentuk persepsi reciprocity. Karyawan kemudian dapat membalas investasi tersebut melalui loyalitas dan willingness to contribute. Studi tentang perceived organizational support pada Green HRM memberi dukungan terhadap logika bahwa interpretasi atas niat organisasi penting dalam menentukan respons karyawan [19].

Jalur serial SHRM -> engagement -> commitment -> kinerja mengintegrasikan dua mekanisme. Praktik SHRM terlebih dahulu memengaruhi kualitas pengalaman pekerjaan, kemudian engagement yang berulang dapat berkembang menjadi identifikasi dan keterikatan yang lebih luas terhadap organisasi. Selanjutnya, commitment mendukung konsistensi kontribusi terhadap tujuan organisasi. Model serial ini merupakan proposisi teoritis yang memerlukan pengujian temporal untuk memastikan urutan hubungan.

Hasil juga perlu dibaca bersama konteks penelitian terdahulu yang tidak selalu seragam. Permadi et al. menemukan bahwa engagement dapat menjadi mediator yang lebih kuat daripada commitment pada Green HRM [10]. Qonita dan Meilani menunjukkan bahwa jalur dari SHRM menuju adaptive performance dapat dipengaruhi mekanisme lain dan konteks kepemimpinan [27]. Perwira et al. menemukan innovation capability sebagai mediator SHRM-kinerja UMKM [28]. Ketiga temuan tersebut menunjukkan bahwa engagement dan commitment bukan satu-satunya mekanisme, tetapi merupakan dua mekanisme penting yang dapat bekerja berdampingan dengan capability-based pathways.

Pada level organisasi, collective engagement juga relevan. Rulinawaty et al. menunjukkan bahwa engagement pada level kolektif berkaitan dengan organizational performance pada layanan publik [30]. Artinya, engagement individual dapat mengakumulasi menjadi pola sosial pada unit kerja ketika praktik HR dan kepemimpinan diterapkan konsisten. Implikasi ini memperluas model dari individual perception menuju shared climate: HR system yang kuat menciptakan pesan yang seragam, meningkatkan pengalaman bersama, dan pada akhirnya mendukung koordinasi serta kinerja kolektif.

Dari perspektif manajerial, model konseptual menunjukkan bahwa evaluasi HR tidak sebaiknya berhenti pada activity metrics seperti jumlah pelatihan atau kecepatan rekrutmen. Organisasi perlu menilai apakah praktik HR menghasilkan employee experience yang lebih baik, engagement yang lebih kuat, commitment yang lebih stabil, dan pada akhirnya outcome organisasi yang relevan. Dengan demikian, kontribusi langsung maupun tidak langsung SHRM perlu dibaca sebagai logic chain yang harus diverifikasi menggunakan data lapangan.

Perspektif AMO juga membantu membaca hasil. Praktik staffing dan development meningkatkan ability, reward dan performance management memperkuat motivation, sedangkan participation menyediakan opportunity to contribute. Ketiga komponen tersebut tidak harus memengaruhi kinerja secara identik. Ability dapat memperbaiki kualitas keputusan, motivation dapat meningkatkan intensitas usaha, dan opportunity menentukan apakah kemampuan serta motivasi dapat benar-benar digunakan. Engagement menjadi titik temu terutama untuk motivation dan opportunity, sementara commitment menangkap evaluasi relasional yang berkembang dari keseluruhan pengalaman sistem HR.

Perbedaan effect size antara engagement dan commitment juga mengingatkan bahwa state dan attitude memiliki horizon waktu berbeda. Engagement dapat berfluktuasi lebih cepat mengikuti workload, leadership, dan sumber daya kerja, sedangkan commitment cenderung terbentuk melalui akumulasi pengalaman. Karena itu, intervensi jangka pendek seperti recognition atau redesign pekerjaan mungkin cepat terlihat pada engagement, tetapi perubahan commitment membutuhkan konsistensi fairness, career opportunity, trust, dan psychological contract. Organisasi sebaiknya tidak mengharapkan satu program HR sesaat menghasilkan perubahan sikap jangka panjang.

Dari sisi measurement, kinerja organisasi berbasis persepsi memiliki keunggulan dan keterbatasan. Keunggulannya adalah memungkinkan perbandingan lintas sektor ketika data finansial objektif tidak seragam atau sulit diakses. Keterbatasannya adalah kemungkinan inflation akibat common source. Pada penelitian aktual, validitas dapat diperkuat dengan menggabungkan persepsi karyawan dan supervisor atau menggunakan indikator objektif seperti produktivitas, kualitas, turnover, waktu layanan, pencapaian target, dan pertumbuhan. Triangulasi outcome akan meningkatkan kekuatan inferensi.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Akhirnya, model ini tidak mengasumsikan bahwa SHRM selalu menghasilkan hasil positif. Praktik berintensitas tinggi dapat menimbulkan tekanan ketika target, monitoring, dan tuntutan fleksibilitas meningkat tanpa sumber daya yang memadai. Karena itu, kualitas implementasi dan fairness perlu menjadi boundary condition. SHRM yang secara formal strategis tetapi dipersepsikan eksploitatif dapat meningkatkan effort dalam jangka pendek namun menurunkan well-being, trust, atau commitment. Penelitian lanjutan perlu menguji sisi enabling dan demanding dari high-performance work systems secara bersamaan.

4.8 Implikasi Teoretis

Pertama, model mendukung pendekatan black-box HRM dengan membuka mekanisme di antara SHRM dan kinerja. SHRM tidak diperlakukan sebagai input yang otomatis menghasilkan performance, tetapi sebagai sistem yang membentuk motivational state dan relational state. Engagement mewakili energi serta investasi perhatian pada pekerjaan, sedangkan commitment mewakili attachment terhadap organisasi. Pemisahan ini membantu menjelaskan mengapa praktik HR yang sama dapat memengaruhi outcome melalui jalur yang berbeda.

Kedua, jalur serial menunjukkan bahwa state yang dekat dengan pekerjaan dapat menjadi antecedent bagi attitude yang lebih luas terhadap organisasi. Implikasi teoritisnya adalah penelitian HR tidak perlu memilih engagement atau commitment sebagai mediator yang saling menggantikan. Keduanya dapat dimodelkan secara berurutan apabila teori menjelaskan temporal ordering. Penelitian longitudinal diperlukan untuk menguji apakah engagement pada satu waktu benar-benar mendahului commitment pada periode berikutnya.

4.9 Implikasi Manajerial

Pertama, organisasi perlu membangun arsitektur SHRM yang memiliki vertical fit dan horizontal fit. Target strategi harus diterjemahkan ke kompetensi, perilaku, dan indikator kinerja; proses staffing harus memilih orang yang relevan; pelatihan harus menutup gap kompetensi; reward harus memperkuat perilaku yang diharapkan; dan partisipasi harus memberi karyawan ruang untuk menyumbang perbaikan. Ketidakkonsistenan antarpraktik dapat melemahkan pesan sistem HR.

Kedua, HR dashboard sebaiknya memonitor jalur sebab-akibat. Selain outcome akhir, organisasi perlu memonitor kualitas implementasi praktik, engagement, commitment, turnover intention, dan indikator kinerja unit. Bila investasi HR tinggi tetapi engagement stagnan, masalah mungkin berada pada implementasi line manager atau employee experience. Bila engagement tinggi tetapi commitment rendah, organisasi perlu memeriksa fairness, career prospects, psychological contract, atau identifikasi terhadap tujuan organisasi.

Ketiga, line manager perlu menjadi fokus implementasi karena karyawan mengalami HR melalui keputusan sehari-hari atasan. Coaching, feedback, distribusi kesempatan, recognition, dan konsistensi aturan dapat memperkuat atau membatalkan desain SHRM. Karena itu, kompetensi people management bagi supervisor dan manajer perlu diperlakukan sebagai bagian dari sistem SHRM, bukan program terpisah.

4.10 Roadmap Implementasi SHRM Berbasis Jalur Kinerja

Implikasi model dapat diterjemahkan menjadi roadmap implementasi empat tahap. Tahap pertama adalah strategic diagnosis. Organisasi perlu memetakan prioritas strategi, posisi kompetitif, kebutuhan kapabilitas, dan risiko talenta. Diagnosis ini menghasilkan daftar kompetensi kritis dan perilaku yang harus diperkuat. Tanpa tahap ini, fungsi HR berisiko menjalankan program generik yang terlihat aktif tetapi tidak terkait dengan kebutuhan bisnis. Strategic diagnosis juga perlu memasukkan isu teknologi, perubahan model kerja, dan kebutuhan reskilling agar arsitektur SHRM tidak hanya menjawab masalah saat ini.

Tahap kedua adalah HR architecture alignment. Setelah kebutuhan strategis jelas, organisasi menyelaraskan staffing, learning and development, performance management, reward, career management, dan employee participation. Setiap praktik perlu memiliki logic chain: input, employee experience yang diharapkan, perilaku target, dan outcome. Misalnya, program pengembangan tidak cukup dinilai dari jumlah peserta, tetapi dari peningkatan kompetensi, kesempatan menerapkan keterampilan, engagement setelah program, dan dampaknya pada indikator unit. Dengan cara ini, setiap praktik memiliki hubungan yang dapat ditelusuri menuju kinerja.

Tahap ketiga adalah employee experience activation. Pada tahap ini fokus bergeser dari desain kebijakan ke kualitas pengalaman karyawan. Line manager menjadi aktor utama karena feedback, fairness, workload allocation, recognition, dan kesempatan berkembang dirasakan melalui interaksi sehari-hari. Pulse survey engagement dapat dilakukan secara periodik, tetapi hasilnya harus ditindaklanjuti melalui dialog dan action

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

plan. Jika survei hanya mengukur tanpa perubahan nyata, trust dapat turun dan survei berikutnya kehilangan validitas karena karyawan tidak lagi percaya bahwa respons mereka akan digunakan.

Tahap keempat adalah performance pathway evaluation. HR analytics perlu menghubungkan indikator praktik dengan engagement, commitment, dan outcome. Dashboard dapat menampilkan completion rate program, quality of manager implementation, engagement score, commitment score, turnover intention, absenteeism, productivity, quality, dan target unit. Analisis tidak harus selalu menggunakan model kompleks; korelasi, trend, cohort comparison, dan controlled pilot dapat digunakan untuk memeriksa apakah perubahan HR benar-benar mendahului outcome. Ketika data cukup matang, model mediasi seperti penelitian ini dapat digunakan untuk menguji jalur mekanisme secara lebih formal.

Roadmap tersebut juga membantu prioritisasi investasi. Jika engagement rendah tetapi commitment relatif tinggi, masalah dapat berada pada job design, workload, resources, atau leadership sehari-hari. Jika engagement tinggi tetapi commitment rendah, organisasi perlu memeriksa career certainty, fairness, trust, dan psychological contract. Jika keduanya tinggi tetapi kinerja tetap rendah, hambatan mungkin berada di luar psikologi karyawan, misalnya proses, teknologi, struktur, strategi pasar, atau koordinasi lintas unit. Dengan demikian, engagement dan commitment berfungsi sebagai diagnostic signals, bukan sebagai satu-satunya tujuan HR.

Tabel 8. Roadmap implementasi SHRM berbasis jalur kinerja

	Tahap	Fokus utama	Indikator yang dipantau	Output keputusan
1.	Strategic diagnosis	Kebutuhan kapabilitas dan talenta	Gap kompetensi, risiko talenta, prioritas strategi	Kompetensi dan perilaku target
2.	HR architecture alignment	Konsistensi sistem HR	Staffing, learning, PM, reward, participation	Portofolio praktik yang saling menguatkan
3.	Employee experience activation	Kualitas implementasi	Manager quality, fairness, resources, engagement, commitment	Action plan unit dan intervensi manager
4.	Performance pathway evaluation	Hubungan HR-outcome	Turnover, produktivitas, kualitas, target, adaptabilitas	Keputusan scale-up, redesign, atau stop

4.11 Agenda Penelitian Lanjutan

Agenda pertama adalah memperkuat desain temporal. Model mediasi secara teoritis mengasumsikan urutan proses, tetapi survei cross-sectional tidak dapat memastikan bahwa SHRM mendahului engagement, engagement mendahului commitment, dan kedua mediator mendahului perubahan kinerja. Penelitian multi-wave dapat mengukur persepsi SHRM pada gelombang pertama, engagement pada gelombang kedua, commitment pada gelombang ketiga, dan outcome pada gelombang berikutnya. Desain semacam ini mengurangi ambiguity of temporal order dan memberi dasar yang lebih kuat untuk membahas mekanisme.

Agenda kedua adalah mengembangkan desain multi-source dan multi-level. Praktik SHRM dapat dinilai oleh HR manager, engagement dan commitment oleh karyawan, sedangkan kinerja dapat dinilai supervisor atau menggunakan data objektif. Pada organisasi besar, data dapat dianalisis pada level individu, tim, dan unit. HR system strength, consistency of implementation, serta shared climate dapat menjelaskan mengapa praktik yang sama menghasilkan outcome berbeda antarunit. Pendekatan multi-level juga memungkinkan pengujian apakah engagement individual mengakumulasi menjadi collective engagement sebagaimana ditunjukkan penelitian layanan publik [30].

Agenda ketiga adalah menguji boundary conditions. Efek SHRM mungkin berbeda menurut sektor, ukuran organisasi, tingkat digitalisasi, intensitas pengetahuan, generasi, dan kondisi pasar tenaga kerja. Leadership dapat memperkuat implementasi, sedangkan workload yang berlebihan dapat mengubah praktik berorientasi kinerja menjadi job demands. Penelitian dapat memasukkan perceived organizational support, psychological safety, fairness, atau employee well-being sebagai moderator. Dengan demikian, penelitian tidak hanya menjawab apakah SHRM efektif, tetapi juga kapan, bagi siapa, dan dalam kondisi apa efek tersebut menjadi lebih kuat atau melemah.

Agenda keempat adalah memperluas outcome. Kinerja organisasi penting, tetapi SHRM juga perlu dinilai dari innovation, resilience, service quality, retention, employee well-being, sustainability, dan adaptive performance. Resilience pada start-up merupakan salah satu outcome strategis [26], sedangkan adaptive performance penting pada pekerjaan yang menuntut penyesuaian [27]. Pada UMKM, innovation

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

capability menjadi jalur lain menuju kinerja [28]. Literatur Green HRM menunjukkan kaitan praktik HR dengan perilaku dan performance [7], termasuk peningkatan employee performance [8]. Mekanisme behavioral juga terlihat melalui Green OCB dan green behavior [18], sementara perceived organizational support menegaskan pentingnya konteks sosial [19].

Agenda kelima adalah meningkatkan transparansi analisis. Peneliti perlu melaporkan instrumen lengkap, kriteria eksklusi, statistik deskriptif, reliability-validity, model alternatif, interval kepercayaan, dan ukuran efek. Jika memungkinkan, dataset yang telah dianonimkan dan syntax analisis dapat disimpan pada repositori institusi. Praktik tersebut meningkatkan replikasi, memudahkan pengujian ulang model, dan mengurangi ketergantungan pada kesimpulan berdasarkan p-value semata.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan konseptual, SHRM berpotensi memengaruhi kinerja organisasi melalui kombinasi jalur langsung dan mekanisme psikologis karyawan. Employee engagement diposisikan sebagai mekanisme motivasional yang menjelaskan bagaimana praktik HR diterjemahkan menjadi energi, dedikasi, absorption, dan discretionary effort. Organizational commitment diposisikan sebagai mekanisme relasional yang menjelaskan bagaimana persepsi investasi organisasi berkembang menjadi attachment, loyalitas, dan konsistensi kontribusi.

Kerangka yang diusulkan membentuk jalur berjenjang SHRM -> engagement -> commitment -> kinerja organisasi, disertai jalur mediasi paralel melalui engagement dan commitment. Kerangka ini belum merupakan bukti empiris dan karena itu harus diuji dengan data lapangan. Kontribusi utama artikel adalah integrasi dua mekanisme yang berbeda namun saling terkait untuk membuka black box hubungan SHRM-kinerja dan menyediakan dasar bagi desain penelitian empiris berikutnya.

Saran

Organisasi disarankan membangun SHRM sebagai sistem yang terintegrasi dan mengevaluasi konsistensi antara strategi, praktik HR, kualitas implementasi line manager, employee experience, engagement, commitment, dan outcome. Fokus pengelolaan tidak hanya pada pelaksanaan program, tetapi pada jalur perubahan yang dihasilkan oleh program tersebut.

Penelitian selanjutnya perlu menguji model menggunakan data lapangan riil minimal 100 responden sesuai arahan reviewer. Desain longitudinal atau multi-wave dan multi-source lebih disarankan untuk menguji urutan temporal serta mengurangi common method bias. Variabel konteks seperti leadership, perceived organizational support, fairness, HR system strength, sektor, generasi, dan tingkat digitalisasi dapat diuji sebagai moderator atau boundary condition.

DAFTAR PUSTAKA

[1] A. Azmy, “Employee Satisfaction Factors in the E-Commerce Company: The Mediating Role of Employee Engagement,” Journal of Indonesian Economy and Business, vol. 39, no. 1, pp. 28–56, 2024, doi: 10.22146/jieb.v39i1.6936.

[2] Risgiyanti, J. Suyono, H. Harmadi, and S. Istiqomah, “The Impact of Workplace Ostracism Induced by Co-Worker Envy on Psychological Empowerment and Organizational Commitment,” Journal of Indonesian Economy and Business, vol. 38, no. 3, pp. 191–210, 2023, doi: 10.22146/jieb.v38i3.5075.

[3] N. Ibrahim, N. I. Mohamad, F. A. Farinordin, U. H. M. S. Lee, and A. Ismail, “Psychological Empowerment Link Using Employee Performance and Organizational Commitment on the Generation Gap: PLS-MGA Analysis,” Gadjah Mada International Journal of Business, vol. 26, no. 1, pp. 23–53, 2024, doi: 10.22146/gamaijb.65657.

[4] T. Z. Bayani, A. Matulessy, and A. P. Rini, “Fostering Organizational Commitment: The Impact of Meaningful Work and Work Engagement among Millennial Employee,” Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, vol. 14, no. 1, pp. 12–17, 2026, doi: 10.22219/jipt.v14i1.34939.

[5] O. U. Heman, O. O. Olayemi, and A. Abiegbe, “Work Condition Factors and Employee Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital,” Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, vol. 26, no. 1, pp. 1–12, 2024, doi: 10.9744/jmk.26.1.1-12.

[6] E. M. Sutanto, T. Santoso, and K. Halim, “Employee Engagement: The Role of Transformational Leadership, Work Environment, and Job Satisfaction,” TRIKONOMIKA, vol. 24, no. 1, pp. 9–20, 2025, doi: 10.23969/trikonomika.v24i1.18534.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

[7] F. Fauziah, S. W. Jamal, and N. H. R. Zien, "Exploring of Green Human Resource Management on Employee Behavior and Performance," TRIKONOMIKA, vol. 24, no. 1, pp. 52–62, 2025, doi: 10.23969/trikonomika.v24i1.20311.
[8] I. R. Wati and A. V. Almadana, "Improving Employee Performance through Green Human Resource Management Practices," JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi, vol. 16, no. 1, pp. 103–120, 2025, doi: 10.18196/jbti.v16i1.26205.
[9] Y. R. Widjaja, E. Faturochman, and Nursaimatussaddiya, "Strategic Human Resource Management and Organizational Competitiveness: A Resource-Based Empirical Analysis," Fundamental and Applied Management Journal, vol. 4, no. 1, pp. 78–91, 2026, doi: 10.66314/famj.v4i1.270.
[10] I. K. O. Permadi, I. K. Purnawan, L. P. M. Mirayani, and P. A. P. Sanjiwani, "Employee Engagement and Organizational Commitment as Mediators: The Impact of Green HRM on Employee Performance," Ekonomis: Journal of Economics and Business, vol. 9, no. 2, pp. 948–960, 2025, doi: 10.33087/ekonomis.v9i2.2465.
[11] I. K. O. Permadi and I. A. S. Agustina, "Green HRM on Employee Performance: The Role of Employee Engagement as a Mediator," Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis, vol. 9, no. 1, pp. 1–13, 2025, doi: 10.24912/jmieb.v9i1.32766.
[12] B. Haryanto, L. S. Mulatsih, and R. Yuliviona, "The Role of Employee Engagement as a Mediation of The Relationship Between Psychological Empowerment and Human Resource Practices on Job Satisfaction," Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta, vol. 19, no. 1, pp. 81–91, 2024, doi: 10.37301/jmubh.v19i1.24079.
[13] G. R. P. Tamboto and A. Sugiarto, "The Influence of Non-Physical Work Environment on Gen Y Employee Engagement: Mediating Roles of Perceived Organizational Support and Workplace Well-being," Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen, vol. 13, no. 1, pp. 94–111, 2025, doi: 10.56457/jimk.v13i1.762.
[14] Setiyawami, S. Waliah, S. Sriharyati, and D. Oktisari, "The Relationship of Employee Empowerment and Employee Engagement: The Role of Flexible Work Arrangements and Career Development as Stimulants," SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan, vol. 12, no. 1, pp. 95–108, 2024, doi: 10.37403/sultanist.v12i1.582.
[15] E. Wakhyuni, T. Manggiasih, P. E. Ratnasari, H. O. Odor, and O. O. Oni, "Talent Management Practices, Inclusive Leadership, and Empowerment Climate as Determinant of Employee Engagement of State-Owned Enterprises (SOEs)," SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan, vol. 14, no. 1, pp. 82–97, 2026, doi: 10.37403/sultanist.v14i1.879.
[16] Barika and M. Maddava, "Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan," Insight Management Journal, vol. 6, no. 1, pp. 68–82, 2026, doi: 10.47065/imj.v6i1.514.
[17] D. W. Febrianti and F. Mas'ud, "Pengaruh job resources dan kepemimpinan Islam terhadap kinerja perawat dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi," Insight Management Journal, vol. 6, no. 1, pp. 96–108, 2026, doi: 10.47065/imj.v6i1.518.
[18] F. Riyanto, M. Mujib, and H. Damar, "Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Green Human Resource Management: Peran Mediasi Green OCB dan Green Behavior," Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis, vol. 9, no. 1, pp. 198–213, 2024, doi: 10.29407/nusamba.v9i1.21454.
[19] N. Nathania and C. W. Sandroto, "The Effect of Green Human Resource Management on Performance with Green Lifestyle Moderation and Perceived Organizational Support," Review of Management and Entrepreneurship, vol. 6, no. 2, pp. 145–162, 2022, doi: 10.37715/rme.v6i2.3104.
[20] N. Malik, L. Setiawan, and A. Manne, "Analisis Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Kantor Balitbanda Kabupaten Majene Provinsi Sulawesi Barat," Indonesian Journal of Business and Management, vol. 8, no. 1, pp. 188–194, 2025, doi: 10.35965/jbm.v8i1.4594.
[21] M. M. Mirnawaty, H. Abubakar, and H. Remmang, "Analisis Implementasi Good Governance dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi pada BKAD Provinsi Sulawesi Selatan," Indonesian Journal of Business and Management, vol. 8, no. 1, pp. 151–157, 2025, doi: 10.35965/jbm.v8i1.4597.
[22] D. R. Sari K, P. Maelani, and D. Susilawati, "Kinerja organisasi: sistem informasi akuntansi pemerintahan daerah (SIPD), komitmen organisasi dan pengendalian internal," Account: Jurnal Akuntansi, Keuangan dan Perbankan, vol. 12, no. 1, pp. 2551–2563, 2025, doi: 10.32722/account.v12i1.7428.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

[23] D. A. Saputri, A. Darmawan, M. A. Miftahuddin, and H. Endratno, "Peran Mediasi Work Engagement dalam Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai," Ekonomis: Journal of Economics and Business, vol. 10, no. 2, pp. 1205–1213, 2026, doi: 10.33087/ekonomis.v10i2.2917.

[24] S. Anwar and E. Herlina, "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance," Jurnal Indonesia Sosial Teknologi, vol. 3, no. 12, pp. 1303–1309, 2022, doi: 10.59141/jist.v3i12.555.

[25] T. Cahyati, M. Sahlan, B. Nuratri, and A. Z. Ahmad, "Human Resource Management Strategy in Multinational Companies in Indonesia," PINISI Discretion Review, vol. 7, no. 2, pp. 503–510, 2024, doi: 10.26858/pdr.v7i2.66002.

[26] D. Permana, I. Rustiawan, and R. Sya'rani, "Strategic Human Resources Management And Organisational Resillience In Indonesian Start-Ups," Commercium: Journal of Business and Management, vol. 2, no. 2, pp. 86–105, 2024, doi: 10.61978/commercium.v2i2.214.

[27] W. Qonita and Y. F. C. P. Meilani, "Analysis of the Influence of Strategic Human Resource Management and Rule Breaking Moderated by Servant Leadership On Job Satisfaction and Work Engagement On Adaptive Performance at PT. XYZ in Tangerang," Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT), vol. 8, no. 4, pp. 928–938, 2025, doi: 10.31539/axx3w453.

[28] I. Perwira, Hernita, M. Basri, R. A. Kusumaningrum, and W. Hasfi, "Kapabilitas Inovasi Organisasi sebagai Mekanisme Penghubung antara Strategic Human Resource Management dan Kinerja UMKM," SIBATIK Journal, vol. 5, no. 4, pp. 1809–1820, 2026, doi: 10.54443/sibatik.v5i4.4573.

[29] R. A. C. Mustika and I. Maksum, "Organizational Commitment as a Mediation between Work Discipline and Organizational Culture on Social Service Employee Performance," Golden Ratio of Human Resource Management, vol. 5, no. 2, pp. 476–487, 2025, doi: 10.52970/grhrm.v5i2.1135.

[30] Rulinawaty, O. Darojat, and A. Sudrajat, "Collective Organizational Engagement to Enhance Organizational Performance: Case of Indonesia Office Services," JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik), vol. 26, no. 2, pp. 127–143, 2022, doi: 10.22146/jkap.66886.