

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai salah satu sumber daya terpenting dari sebuah organisasi (Nguyen & Dao, 2023) bahkan dipandang sebagai bentuk modal manusia yang menghasilkan produktivitas dan membantu meningkatkan kinerja organisasi (Al Daboub *et al.*, 2024), serta menciptakan keunggulan kompetitif (Pahuja *et al.*, 2024). Perubahan organisasi telah menjadi aktivitas inti untuk mempertahankan efisiensi dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk merespon dan beradaptasi dengan lingkungan dan pasar kompetitif yang memaksakan perubahan (Arthur, 1992).

Peran vital manusia dalam organisasi telah menarik minat banyak peneliti dalam dekade terakhir ini. Banyak penelitian telah menemukan pengaruh nyata dari kualitas SDM pada kinerja perusahaan di berbagai bidang seperti manufaktur (Lu *et al.*, 2015; Nair & Vohra, 2020), layanan (Pahuja *et al.*, 2024; Pea-Assounga & Bindel Sibassaha, 2024) dan usaha mikro menengah (Harney *et al.*, 2022). (Memon *et al.*, 2021) menunjukkan bahwa kerugian ekonomi yang terkait dengan retensi pegawai terampil dapat berkisar antara 90 hingga 200 persen dari gaji tahunan karena biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan. Menarik, merekrut dan mempertahankan pegawai terampil sangat penting untuk keberhasilan organisasi; sedangkan dari perspektif pegawai, memiliki pekerjaan dan tempat kerja yang tepat

merupakan hal yang krusial untuk mencapai kualitas hidup dan kualitas kerja yang lebih baik (Tafese Keltu, 2024). Sinergitas antara tujuan organisasi dan keinginan pegawai tersebut terwujud melalui sistem manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi (*high-performance human resource management/HPHRM*).

HPHRM adalah sebagai kumpulan praktik SDM yang terhubung yang dirancang untuk meningkatkan nilai efektivitas karyawan dalam lingkungan kerja (Lu *et al.*, 2015). Fungsi manajemen SDM dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan perubahan organisasi, dengan menggunakan berbagai praktik HRM untuk menyediakan SDM dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan tren perilaku yang diperlukan untuk mencapai strategi perubahan. Oleh karena itu, peningkatan praktik manajemen SDM disarankan untuk memecahkan masalah baru bagi organisasi seperti sistem manajemen mutu, produksi ramping, peningkatan teknologi, atau perubahan dalam proses bisnis. Praktik manajemen SDM juga penting untuk menumbuhkan budaya inovasi di dalam perusahaan dan memungkinkan karyawan untuk menyumbangkan ide dan keterampilan kreatif secara efektif. Akibatnya, organisasi dapat meningkatkan posisi dan daya saing mereka dengan meningkatkan sistem HPHRM.

Selain itu, HPHRM dianggap sebagai pembawa sinergi, sehingga sinergi ini membuat karyawan percaya bahwa HPHRM sejalan dengan tujuan pribadi dan tuntutan pekerjaan mereka serta pada akhirnya tujuan organisasi mereka (Sarwar *et al.*, 2024). Keselarasan ini akhirnya

mengarah pada hasil yang menguntungkan baik secara langsung maupun tidak langsung. HPHRM dapat meningkatkan tingkat keterlibatan kerja pegawai (Turner *et al.*, 2021), komitmen organisasi (Stirpe *et al.*, 2022) dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Lockhart *et al.*, 2020; Memon *et al.*, 2021). Baru-baru ini, mempelajari hubungan antara HPHRM dan kinerja perusahaan telah muncul sebagai tren dalam penelitian tentang manajemen SDM di perusahaan (Alqudah *et al.*, 2022) karena sistem HPHRM adalah seperangkat praktik, fungsi dan proses SDM yang terpisah tapi saling terkait untuk menarik, mempertahankan dan mengembangkan SDM perusahaan (Nguyen & Dao, 2023). Sistem ini bertujuan untuk pengembangan bisnis yang berkelanjutan dalam banyak kegiatan bisnis, tidak hanya menuju efisiensi keuangan sebagai pendekatan tradisional (Malik *et al.*, 2024).

HPHRM adalah sistem yang dirancang untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara yang fleksibel. Meskipun HPHRM merupakan tren dalam manajemen SDM di perusahaan modern, penerapannya tidak otomatis menjamin keberhasilan organisasi. Untuk mencapai hasil yang diinginkan, HPHRM perlu diterjemahkan ke dalam perilaku pegawai yang produktif, yang pada gilirannya menciptakan nilai bagi organisasi. Menurut (Stirpe *et al.*, 2022) pentingnya pengelolaan yang efektif ini menunjukkan bahwa keberhasilan HPHRM sangat bergantung pada bagaimana pegawai berinteraksi dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

HPHRM di organisasi memiliki potensi untuk membentuk tindakan dan sikap karyawan dengan meningkatkan intensitas kinerja mereka. Ketika karyawan merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka (*psychological empowerment*), mereka lebih mungkin terlibat secara aktif dalam tugas mereka, yang berkontribusi pada kinerja tinggi. Psychological empowerment (PE) adalah motivasi instrinsik yang merupakan manifestasi dari empat kognisi: *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact* (Spreitzer, 1995). Konsep pemberdayaan melibatkan peningkatan motivasi individu di tempat kerja melalui pendelegasian wewenang ke tingkat terendah dalam suatu organisasi dimana keputusan yang kompeten dapat dibuat (Seibert *et al.*, 2004). PE didefinisikan oleh Spreitzer (1995) sebagai pengalaman individu akan motivasi intrinsik yang didasarkan pada kognisi tentang dirinya sendiri dalam kaitannya dengan peran pekerjaannya.

Teori pemberdayaan memandang PE sebagai mekanisme yang melaluinya faktor kontekstual yang memengaruhi sikap dan perilaku individu. Saat ini, PE menjadi sangat penting karena dampaknya terhadap hasil yang bermanfaat bagi individu dan organisasi. Misalnya, efek positif PE terhadap kepuasan kerja (Pathak & Srivastava, 2020), perilaku kewarganegaraan organisasi organisasi (Lockhart *et al.*, 2020; Memon *et al.*, 2021), komitmen organisasi (Monje-Amor *et al.*, 2021) dan kinerja tugas (Llorente-Alonso *et al.*, 2024) telah diketahui. Kemudian, mengidentifikasi anteseden dan konsekuensi pemberdayaan psikologis sangat penting bagi karyawan untuk mengidentifikasi strategi SDM yang efektif.

Selain itu, PE mencerminkan persepsi positif karyawan terhadap makna dan dampak pekerjaan mereka sendiri, misalnya penghargaan terhadap tugas pekerjaan itu sendiri daripada pendapatan yang diperoleh sebagai hadiah (Qi *et al.*, 2024). PE dianggap sebagai sumber daya yang relevan untuk tujuan pekerjaan dan dengan demikian PE merupakan motivator intrinsik bagi individu, yang menunjukkan peningkatan motivasi kerja internal. Motivasi yang meningkat ini dikaitkan dengan keterlibatan yang lebih aktif dan antusias dalam pekerjaan, yang juga berkorelasi dengan stress kerja yang lebih rendah.

Karyawan dengan pemberdayaan psikologis yang lebih besar, yang mengenali lebih banyak otonomi dan kemampuan pengambilan keputusan, dan memiliki pemahaman yang mendalam tentang makna dan dampak pekerjaan mereka, cenderung mengembangkan motivasi internal yang lebih tinggi. Motivasi yang meningkat ini dikaitkan dengan keterlibatan yang lebih aktif dan antusias dalam pekerjaan, yang telah berkorelasi dengan laporan kelelahan yang lebih rendah. Karakteristik ini juga mencerminkan dampak pemberdayaan psikologis sebagai sumber daya yang berharga pada keadaan kerja individu. Penelitian telah menemukan korelasi antara pemberdayaan psikologis dan pengurangan stress kerja (Cheng *et al.*, 2023). Hal ini berarti bahwa karyawan yang menganggap diri mereka diberdayakan cenderung memiliki tingkat stress kerja yang lebih rendah.

Pemberdayaan karyawan secara psikologis dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dimana setiap individu merasa dihargai dan

mampu memberikan kontribusi maksimal. Menurut (Nembhard & Edmondson, 2006), inklusi adalah tingkat dimana karyawan dari berbagai departemen terlibat dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Carmeli *et al.* (2010) juga menggambarkan inklusi dalam suatu organisasi sebagai menghilangkan tantangan yang dihadapi oleh karyawan saat berpartisipasi dan berkontribusi pada keputusan penting organisasi. Sebuah lingkungan kerja yang inklusif dapat terbukti paling efektif karena memprioritaskan perhatian karyawan. Karyawan dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi karena semua pendapat dan perspektif diterima. Manajer atau pimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja ini.

Cara lain untuk memahami inklusi dan perannya dalam organisasi adalah kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership/IL*), karena pimpinan bertindak langsung sebagai penghubung yang memberikan kesempatan dan penghargaan secara adil kepada bawahan mereka, sehingga apa yang dikatakan dan dilakukan manajer akan memengaruhi perspektif inklusif bawahan. Penemu awal gagasan IL, Nembhard & Edmondson (2006) menyatakan bahwa pemimpin yang inklusif menciptakan situasi di tempat kerja dimana kata-kata dan tindakannya dihormati dengan baik. Nembhard & Edmondson (2006) mendefinisikan IL sebagai teknik kepemimpinan dimana para pemimpin menunjukkan keterampilan yang terkait dengan langkah-langkah inklusif di tempat kerja untuk menghasilkan dan mengubah suasana inklusif dalam sebuah tim.

IL membantu menciptakan lingkungan dimana karyawan diperlakukan sama tanpa membedakan mereka dari kelompok dalam atau luar, hingga akhirnya membentuk hubungan sosial atau keterlibatan kelompok yang kuat. Ketika pemimpin memberikan dukungan dan pengakuan pada karyawan untuk berpartisipasi maka karyawan tersebut akan berusaha lebih keras untuk membalasnya, yang menghasilkan kinerja yang lebih besar (Bhatnagar & Aggarwal, 2022). Dukungan dan pengakuan tersebut memberikan karyawan penghargaan intrinsik yang berkualitas dari pekerjaan mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengeksplorasi dinamika HPHRM dan PE terhadap kinerja karyawan dengan peran IL sebagai variabel moderasi. Penelitian terdahulu di bidang ini menggunakan sektor bisnis sebagai konteks penelitian dan masih belum ditemui penelitian sejenis di sektor militer, yang kemudian menjadi keterbaruan dari penelitian ini. Menerapkan IL di sektor militer menghadapi berbagai tantangan yang unik dan kompleks. Pertama, sektor militer umumnya memiliki struktur organisasi yang sangat hierarkis, dimana keputusan sering kali diambil oleh atasan tanpa melibatkan anggota di tingkat bawah. Hal ini dapat menghambat inisiatif kepemimpinan inklusif yang membutuhkan partisipasi aktif dari semua anggota tim. Kedua, Budaya militer yang tradisional seringkali mengedepankan nilai-nilai disiplin dan kepatuhan, yang dapat bertentangan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan inklusif seperti kolaborasi dan keterbukaan.

Militer Indonesia menghadapi sejumlah masalah yang semakin beragam di era globalisasi dan kemajuan teknologi. Reaksi cepat dan efisien diperlukan untuk merespon ancaman dari luar negeri, terorisme dan konflik internal, sehingga diperlukan tenaga kerja berkualitas tinggi yang memiliki pemahaman mendalam tentang kondisi global dan memiliki kemampuan adaptasi tinggi. Perubahan lingkungan strategis dan spektrum pertempuran, menuntut prajurit TNI (Tentara Negara Indonesia) harus memiliki kemampuan dasar tempur yang kuat serta kemampuan untuk mengoperasikan dan memelihara Alutsista berteknologi tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas SDM harus sejalan dengan modernisasi alat pertahanan.

Menilik dari segi kuantitas, TNI membutuhkan sekitar 600.000 personel, namun saat ini hanya memiliki sekitar 450.000 anggota. Kekurangan ini membuat organisasi tidak berfungsi secara optimal, dengan banyak jabatan yang kosong dan beberapa jabatan dirangkap oleh anggota yang ada. Kesejahteraan anggota TNI juga menjadi isu penting yang mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Kurangnya sarana dan prasarana serta rendahnya kesejahteraan dapat mengurangi semangat prajurit dalam menjalankan tugas mereka. Berbagai fenomena ini memotivasi peneliti untuk meneliti faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja prajurit TNI dengan menjadikan HPHRM, PE dan IL sebagai variabel prediktor.

Penelitian yang dilakukan oleh Sarwar (2024) telah menemukan pengaruh positif HPHRM pada kinerja pegawai di sektor pendidikan, Nyugen (2023) menemukan HPHRM berdampak positif pada kinerja perusahaan sektor industri dan jasa, kemudian Bartram (2020) menemukan hasil yang sama pada sektor perbankan. Katou (2022) menemukan HPHRM mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan, hal ini dapat dipertimbangkan dari perspektif keuntungan bersama karena kepentingan karyawan berhubungan erat dengan tujuan organisasi. Di sektor jasa layanan kesehatan, dimana kekurangan tenaga kerja kritis terus berlanjut, penerapan praktik HPHRM telah terbukti efektif dalam menarik dan mempertahankan tenaga kesehatan profesional (Malik *et al.*, 2024).

PE adalah konsep yang penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan motivasi dan kinerja pegawai. PE didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang mencakup empat dimensi utama: makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan nasib sendiri (*self-determination*) dan dampak (*impact*). Keempat dimensi ini berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai di berbagai organisasi (Al Daboub *et al.*, 2024; Cheng *et al.*, 2023) karena mampu mengurangi stress kerja karyawan (Qi *et al.*, 2024). Selain itu, PE ditemukan memediasi hubungan antara kompetensi digital dan kinerja pegawai (Cheng *et al.*, 2023). PE juga mampu meningkatkan kepuasan kerja (Pathak & Srivastava, 2020) karena memberikan pegawai rasa makna yang lebih dalam terhadap pekerjaan mereka.

IL dalam penelitian ini berperan sebagai variabel moderasi, dimana pemimpin inklusif membantu meningkatkan makna pekerjaan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan dan mengidentifikasi tujuan yang lebih besar dari organisasi. Menempatkan IL sebagai variabel moderasi didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang telah menemukan hubungan positif IL pada kinerja (Bhatnagar & Aggarwal, 2022; Siyal *et al.*, 2023), keterlibatan kerja karyawan (Ly, 2024; Srimulyani *et al.*, 2023) dan meningkatkan komitmen afektif karyawan sehingga berdampak pada kinerja mereka

Sarwar *et al.* (2024) menemukan kemampuan kepemimpinan memoderasi hubungan HPHRM pada PE, dalam konteks ini mereka menggunakan *responsible leadership*. Kemudian hasil penelitian Gürbüz *et al.* (2024) menunjukkan bahwa IL berhubungan secara tidak langsung dengan kinerja pegawai, awalnya melalui pemanfaatan kekuatan dan kemudian melalui keterlibatan kerja seiring berjalannya waktu. Maka dari itu IL membantu membangun rasa kepemilikan diantara pegawai terhadap pekerjaan mereka. Ketika pemimpin inklusif melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dan menghargai kontribusi mereka, pegawai merasa lebih terikat dengan organisasi dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan bersama, hal ini berkontribusi pada PE.

IL merupakan konsep kepemimpinan terkini yang masih kurang terintegrasi dengan literatur pengembangan SDM (Fang *et al.*, 2019). IL

menjadi semakin penting karena organisasi terkini berupaya untuk mempromosikan keberagaman dan tempat kerja inklusi. IL menekankan perilaku kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, berusaha menciptakan lingkungan dimana semua karyawan merasa dihormati, dihargai dan didengarkan, sehingga karyawan merasa diberdayakan. Baik praktisi maupun peneliti telah menerima inklusi sebagai kunci keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi serta kesehatan dan kesejahteraan karyawannya.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti mengusulkan penelitian dengan judul “menyelidiki dinamika manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi (HPHRM), pemberdayaan psikologis, dan kepemimpinan inklusif dalam kerangka yang dimoderasi untuk mengoptimalkan strategi sumber daya manusia.” Penelitian ini memperluas penelitian untuk mempelajari aspek psikologis kepribadian manusia yang berkaitan dengan pemberdayaan, serta peran pemimpin inklusif dalam menciptakan lingkungan kerja inklusif dimana karyawan dihargai dan merasa terlibat sehingga mereka membalasnya dengan memberikan kinerja kerja optimal.

1.2 Rumusan Masalah

Perubahan organisasi telah menjadi aktivitas inti untuk mempertahankan efisiensi dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk merespon dan beradaptasi dengan lingkungan dan pasar kompetitif yang memaksakan perubahan (Arthur, 1992). Organisasi memerlukan sumber

daya yang kompeten untuk memberikan kinerja yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Banyak penelitian telah menemukan pengaruh nyata dari kualitas SDM pada kinerja organisasi di berbagai bidang seperti manufaktur, jasa dan usaha mikro menengah.

Penelitian ini memberikan perspektif baru dalam bidang kajian manajemen SDM, karena menggunakan sektor militer sebagai objek kajian. Organisasi militer umumnya memiliki struktur organisasi yang sangat hirarkis dimana keputusan sering kali diambil oleh atasan tanpa melibatkan anggota di tingkat bawah. Militer Indonesia menghadapi sejumlah masalah yang semakin beragam di era globalisasi dan kemajuan teknologi. Reaksi cepat dan efisien diperlukan untuk merespon ancaman dari luar negeri, terorisme dan konflik internal, sehingga diperlukan tenaga kerja berkualitas tinggi yang memiliki pemahaman mendalam tentang kondisi global dan memiliki kemampuan adaptasi tinggi. Perubahan lingkungan strategis dan spektrum pertempuran, menuntut prajurit TNI (Tentara Negara Indonesia) harus memiliki kemampuan dasar tempur yang kuat serta kemampuan untuk mengoperasikan dan memelihara Alutsista berteknologi tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas SDM harus sejalan dengan modernisasi alat pertahanan.

Peningkatan kualitas SDM di tubuh organisasi militer Indonesia terhambat oleh kesejahteraan pekerja, yang mana hal tersebut memengaruhi motivasi dan kinerja prajurit. Merancang strategi terbaik dalam mengelola SDM menjadi hal yang penting bagi organisasi TNI.

Beberapa penelitian telah menemukan pengaruh nyata dari kualitas SDM pada kinerja organisasi di berbagai bidang. Sinergitas antara tujuan organisasi dan tujuan individu dapat terwujud melalui sistem HPHRM. HPHRM adalah sebagai kumpulan praktik SDM yang terhubung yang dirancang untuk meningkatkan nilai efektivitas karyawan dalam lingkungan kerja (Lu *et al.*, 2015)

HPHRM dapat meningkatkan tingkat keterlibatan kerja pegawai (Turner *et al.*, 2021), komitmen organisasi (Stirpe *et al.*, 2022) dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Memon *et al.*, 2021). HPHRM perlu diterjemahkan ke dalam perilaku pegawai yang produktif, yang pada gilirannya menciptakan nilai bagi organisasi. Menurut Stirpe (2022), pentingnya pengelolaan yang efektif ini menunjukkan bahwa keberhasilan HPHRM sangat bergantung pada bagaimana pegawai berinteraksi dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

HPHRM dalam suatu organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dengan menumbuhkan pemberdayaan psikologis (PE), yang merupakan motivasi intrinsik yang berasal dari empati kognitif: makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. PE didefinisikan sebagai motivasi intrinsik individu yang muncul dari pengetahuan mereka sendiri tentang pekerjaan dan peran mereka dalam organisasi (Qi *et al.*, 2024). PE merupakan motivator intrinsik bagi individu, yang menunjukkan peningkatan motivasi kerja internal. Motivasi yang meningkat ini dikaitkan

dengan keterlibatan yang lebih aktif dan antusias dalam pekerjaan, yang juga berkolerasi dengan stress kerja yang lebih rendah.

Pemberdayaan karyawan secara psikologis dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dimana setiap individu merasa dihargai dan mampu memberikan kontribusi maksimal. Sebuah lingkungan kerja yang inklusif dapat terbukti paling efektif karena memprioritaskan perhatian karyawan. Manajer atau pimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja ini. Cara lain untuk memahami inklusi dan perannya dalam organisasi adalah kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership/IL*), karena pimpinan bertindak langsung sebagai penghubung yang memberikan kesempatan dan penghargaan secara adil kepada bawahan mereka, sehingga apa yang dikatakan dan dilakukan manajer akan memengaruhi perspektif inklusif bawahan. Bhatnagar (2022) menemukan bahwa karyawan akan menghasilkan kinerja yang lebih besar ketika pemimpin memberikan dukungan dan pengakuan.

Sarwar *et al.* (2024) telah menemukan pengaruh positif HPHRM pada kinerja pegawai di sektor pendidikan, Nguyen & Dao (2023) menemukan HPHRM berdampak positif pada kinerja perusahaan sektor industri dan jasa, kemudian (Bartram *et al.*, 2021) menemukan hasil yang sama pada sektor perbankan dan pada sektor kesehatan. Al Daboub *et al.* (2024); Ochoa Pacheco & Coello-Montecel (2023) menemukan pengaruh positif PE pada kinerja karyawan di berbagai organisasi karena menurut Qi *et al.* (2024) PE mampu mengurangi stress kerja sehingga karyawan bekerja

tanpa merasa terbebani. PE juga mampu meningkatkan kepuasan kerja (Pathak & Srivastava, 2020). Belum ditemukan penelitian yang mengulas pengaruh HPHRM, PE dan IL pada kinerja pegawai pada sektor militer, sehingga penelitian ini akan memberikan khasanah pengetahuan yang memperluas perspektif bidang kajian manajemen SDM. Berdasarkan uraian tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *high performance human resource management* terhadap kinerja pegawai TNI?
2. Bagaimana pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja pegawai TNI?
3. Bagaimana *inclusive leadership* memoderasi pengaruh *high performance human resource management* terhadap kinerja pegawai TNI?
4. Bagaimana *inclusive leadership* memoderasi pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja pegawai TNI?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh HPHRM dan PE terhadap kinerja kerja pegawai TNI serta peran moderat IL sebagai variabel moderasi. Adapun tujuan tersebut kemudian diuraikan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *high performance human resource management* terhadap kinerja pegawai TNI?
2. Menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja pegawai TNI?

3. Menganalisis peran moderat *inclusive leadership* pada pengaruh *high performance human resource management* terhadap kinerja pegawai TNI?
4. Menganalisis peran moderat *inclusive leadership* pada pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja pegawai TNI?

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi pada pengembangan *Social Exchange Theory* yang berfokus pada interaksi sosial sebagai pertukaran yang saling menguntungkan. Terutama bahwa kepemimpinan inklusif dapat dilihat sebagai faktor yang meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan. Ketika pemimpin menunjukkan inklusivitas, mereka menciptakan rasa saling percaya dan komitmen kuat, yang mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengambil kebijakan di organisasi TNI sebagai bahan pertimbangan dalam peningkatan strategi manajemen sumber daya manusia sehingga TNI mampu menarik, merekrut dan mempertahankan sumber daya yang kompeten dan

terampil. Adapun kegunaan praktis lainnya yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini yaitu:

1. Menyajikan hasil empiris pengaruh HPHRM pada kinerja pegawai di sektor militer, yang masih belum tersentuh oleh penelitian sebelumnya. Mengingat bahwa praktik HPHRM yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga mendukung tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.
2. Menyajikan hasil empiris pengaruh PE pada kinerja pegawai di sektor militer. Prajurit TNI sering kali terlibat dalam operasi militer yang berisiko tinggi, baik dalam konteks perang maupun operasi militer selain perang. Situasi yang penuh tekanan ini dapat memicu stres, kecemasan dan gangguan mental lainnya. Pemberdayaan psikologis membantu prajurit mengelola stres dan meningkatkan ketahanan mental mereka sehingga dapat tetap memberikan kinerja optimal bagi organisasi.
3. Menyajikan hasil empiris peran moderat IL pada pengaruh HPHRM terhadap kinerja pegawai di sektor militer. Hubungan sosial atau keterlibatan kelompok yang kuat sangat diperlukan dalam organisasi militer untuk menciptakan solidaritas antar pegawai, sehingga mereka dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Pemimpin memainkan peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan lingkungan ini.

4. Menyajikan hasil empiris peran moderat IL pada pengaruh PE terhadap kinerja pegawai. Pemimpin inklusif bertindak langsung sebagai penghubung yang memberikan kesempatan dan penghargaan secara adil kepada bawahan, sehingga pegawai merasa lebih diberdayakan dan menumbuhkan keterikatan yang kuat pada organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan Disertasi ini berdasarkan pedoman penulisan disertasi yang diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Adapun sistematika penulisan disertasi sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka, Bab ini menguraikan teori yang menjadi dasar dalam proses meneliti. Peneliti mengkaji berbagai sumber yang berkaitan dengan judul untuk dijadikan sebagai acuan merumuskan hipotesis, kemudian digambarkan dalam kerangka pikir berupa alur penelitian yang akan dilakukan peneliti.

BAB III Kerangka Konseptuan dan Hipotesis, Bab ini menguraikan kerangka pemikiran teoritis dan penurunan hipotesis penelitian. Bab ini menjelaskan perumusan hipotesis berdasarkan konsep penurunan logis.

BAB IV Metode Penelitian, menguraikan rancangan penelitian, waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen

penelitian, teknik analisis data dan menjelaskan teknik pengolahan data yang digunakan hingga penggunaan analisis yang digunakan peneliti.

BAB V Hasil penelitian, menguraikan deskripsi data penelitian dan menyajikan hasil pengolahan data.

BAB VI Pembahasan, bab ini menguraikan pembahasan dari tiap variabel atas hasil penelitian berkenaan dengan rumusan masalah dan hipotesis yang telah dirumuskan kemudian dibandingkan dengan tujuan penelitian beserta teori yang mendasari

BAB VII Penutup, menguraikan kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian dan saran yang berkaitan dengan penelitian

BAB II

TINJAUAN TEORI

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Social Exchange Theory

Teori pertukaran sosial, SET, (Blau, 1964) menyediakan kerangka teoritis untuk menghubungkan praktik manajemen SDM dengan kinerja karyawan dan kesiapan karyawan untuk berubah. SET mengasumsikan bahwa penerima manfaat yang bersifat sukarela dari mitra pertukaran akan dikembalikan oleh pihak lain dengan cara yang sukarela dalam jangka panjang (Rhoades & Eisenberger, 2002), dengan berpegang pada gagasan bahwa individu mencari hasil yang relatif menguntungkan terhadap kontribusi mereka (Cook *et al.*, 1993). Dengan demikian, dalam hubungan seperti hubungan kerja, SET menyiratkan bahwa individu menjadi terikat untuk mengembalikan manfaat atau layanan kepada mitra mereka dalam pertukaran (Blau, 1964).

Interaksi sosial antara berbagai pihak, dalam SET, mengandung manfaat dan biaya, serta perilaku dari pihak-pihak dalam interaksi tersebut didorong oleh pertukaran manfaat baik yang berupa nyata (*tangible*) atau tidak nyata (*intangible*) (Wong & Oh, 2023). Menurut Cropanzano & Mitchell (2005), SET merupakan konstruksi teoritis utama yang digunakan untuk memahami manfaat dan biaya dalam perilaku di tempat kerja melalui serangkaian interaksi yang dapat menghasilkan pertukaran langsung

(*direct*) atau tidak langsung (*indirect*) antara dua pihak atau lebih. Homans (1958) menyatakan bahwa karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka berinvestasi dalam pengembangan mereka dan mengakui kompetensi mereka, mereka cenderung membalasnya dengan tingkat komitmen, loyalitas dan kinerja yang lebih tinggi. Konsep dan prinsip utama teori pertukaran sosial meliputi:

- 1) *Rewards and costs*: Menurut teori pertukaran sosial, orang berusaha mendapatkan imbalan yang paling besar sambil mengeluarkan uang yang paling sedikit dalam interaksi mereka dengan orang lain. Biaya melibatkan upaya, pengorbanan, atau pengalaman buruk yang terkait dengan hubungan, sementara imbalan dapat mencakup dukungan emosional, persahabatan, dan sumber daya material, antara lain.
- 2) *Comparison level*: Setiap orang memiliki tingkat perbandingan, yang merupakan standar atau harapan yang mereka miliki tentang apa yang seharusnya terjadi dalam suatu hubungan. Jika hasil hubungan itu memenuhi atau melampaui standar ini, mereka cenderung menganggap hubungan tersebut memuaskan.
- 3) *Comparison level for alternatives*: Selain tingkat perbandingan, orang mungkin lebih cenderung meninggalkan hubungan mereka saat ini jika alternatif yang tersedia menawarkan imbalan yang lebih besar dan biaya yang lebih rendah.

- 4) *Equity*: Keadilan terkait dengan pertukaran sosial dan menunjukkan bahwa orang berusaha untuk keadilan dan kesetaraan dalam hubungan. Mereka berusaha untuk mencapai pertukaran yang adil dengan mengimbangi kontribusi mereka dan imbalan yang mereka terima.
- 5) *Trust and commitment*: Dalam teori pertukaran sosial, kepercayaan sangat penting karena orang harus percaya bahwa mereka akan mendapatkan apa yang mereka harapkan. Komitmen terhadap suatu hubungan juga penting karena memengaruhi keinginan seseorang untuk menghabiskan waktu dan usaha dalam hubungan untuk mendapatkan manfaat jangka panjang.
- 6) *Relationship outcomes*: Hasil pertukaran sosial dapat sangat bervariasi, termasuk hubungan yang stabil dan memuaskan ketika melebihi biaya, ketidakpuasan dan pembubaran pada akhirnya ketika biaya melebihi imbalan, atau bahkan hubungan eksploitatif di mana satu pihak mendapat manfaat secara signifikan dengan mengorbankan pihak

Berdasarkan teori pertukaran sosial Blau (1964), karyawan cenderung membalas secara positif ketika mereka merasa organisasi peduli pada mereka. Misalnya, karyawan termotivasi dan berkomitmen pada organisasi mereka jika mereka yakin kepentingan organisasi mereka selaras dengan kepentingan mereka sendiri. Keyakinan ini dapat berasal dari kebijakan penilaian kinerja organisasi dan hasil kebijakan ini, yang

dapat mencakup penghargaan karyawan dan keuntungan organisasi. Ketika karyawan memiliki pengalaman positif terkait HPHRM mereka cenderung merasa lebih sejahtera dan puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap organisasi. Sebaliknya, karyawan cenderung membalas secara negatif ketika mereka merasa bahwa kepentingan organisasi mereka tidak selaras dengan kepentingan mereka sendiri. Misalnya, ketika karyawan yakin organisasi mereka mencoba meningkatkan kinerja melalui eksploitasi karyawan, mereka membalas dengan motivasi dan komitmen yang lebih rendah.

Ketika karyawan memahami praktik HPHRM sebagai bentuk ekspresi investasi, apresiasi, dan pengakuan, mereka akan mulai melihat diri mereka dalam pertukaran sosial, bukan hubungan dagang semata (Shore & Shore, 1995). Karyawan yang menerima investasi jangka panjang organisasi melalui praktik HPHRM merasa berkewajiban untuk membalasnya (Gong, Chang & Cheung, 2010). Menurut (Tran et al., 2022), hubungan antar pihak atau aktor dimulai dan dipertahankan karena adanya imbalan yang diharapkan. Imbalan yang dimaksud tidak hanya keuntungan finansial (Lee et al., 2014), melainkan juga imbalan sosial dan kepuasan emosional (Thi Nong et al., 2024) yang mampu meningkatkan kinerja mereka.

SET juga mampu menjelaskan hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. Dilihat dari perspektif SET, karyawan yang memiliki

pandangan positif tentang atasan mereka melakukan kontribusi yang lebih besar (Srimulyani et al., 2023). Penelitian (Bhatnagar & Aggarwal, 2022) tentang kepemimpinan inklusif, menemukan bahwa kreativitas karyawan, kesukarelaan karyawan dan keberhasilan kerja merupakan konsekuensi yang paling menonjol dari pemimpin inklusif. Pemimpin yang inklusif membantu pengikutnya bekerja lebih baik sambil menghormati sifat unik mereka dengan cara yang empatik dan tidak memihak. Membangun hubungan antara pemimpin dan pengikutnya memerlukan rasa saling menghormati, percaya dan komitmen untuk memberi lebih banyak kepada orang lain (Siyal et al., 2023). Jadi, agar orang-orang tetap terinspirasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka, pemimpin harus transparan, siap sedia dan mudah didekati untuk mempertahankan kepercayaan pengikutnya (Ly, 2024).

2.1.2 High-Performance Human Resource Management

Konsep manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi (HPHRM) telah mendapat perhatian yang cukup besar dalam penelitian *human resource management* (HRM). Secara tradisionalnya, HRM dipandang sebagai alat manajemen yang digunakan untuk memantau dan mengontrol hierarki. Metode ini biasanya menggunakan pendekatan HRM yang digunakan secara individual untuk menangani masalah administrasi personal dan hubungan industri, yang mencakup aktivitas biasa seperti kepegawaian, manajemen kinerja dan pelatihan (Kaufman, 2014).

Para peneliti manajemen sumber daya telah beralih secara bertahap ke tugas perencanaan strategis manajemen manusia dalam beberapa dekade terakhir. Penekanan utama mereka adalah konfigurasi praktik manajemen sumber daya individu, dengan tujuan untuk menemukan cara meningkatkan kinerja melalui penggabungan praktik ini ke dalam rencana pengelolaan dan pengaturan berbagai sumber daya, termasuk manusia (Harney et al., 2022). Kinerja organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh sinergi yang dihasilkan oleh metode yang diterapkan secara sistematis ini daripada dampak tambahan dari strategi HRM yang digunakan secara terpisah (Saridakis et al., 2017).

HPHRM biasanya didefinisikan sebagai kombinasi praktik HRM yang konsisten dan selaras dengan tujuan kinerja organisasi (Evans & Davis, 2005). McClean & Collins (2011) menggunakan istilah tambahan seperti sistem kerja keterlibatan tinggi dan komitmen tinggi. Akademisi mengusulkan bahwa, karena istilah-istilah ini memiliki tujuan yang sama, yaitu meningkatkan kinerja, mereka dapat digunakan bersama. HPHRM dianggap sebagai alat strategis penting untuk meningkatkan kinerja individu dan daya saing perusahaan, serta membantu memutus siklus umpan balik negatif terkait pengelolaan SDM. HPHRM membantu memperkuat karyawan untuk membuka saluran komunikasi, yang memengaruhi sikap mereka terhadap organisasi dan keinginan mereka untuk berkontribusi.

Organisasi yang menerapkan praktik HRM dengan keterlibatan tinggi dapat mencapai tujuan yang kreatif, karena beberapa praktik HPHRM telah diidentifikasi sebagai anteseden dari manajemen kinerja, pelatihan, penghargaan dan rekrutmen (Whelan dan Carcary, 2011). Melalui praktik HRM yang konsisten, perusahaan dapat menarik bakat melalui rekrutmen dan seleksi (Jøranli, 2018) dengan kemampuan komprehensif untuk mengekspresikan kualitas yang memenuhi kebutuhan inovatif (Jøranli, 2018). Akuisisi bakat yang efektif dapat berdampak pada kualitas bakat, kolaborasi dan potensi sumber daya dan dengan demikian, kinerja organisasi meningkat (Whelan et al., 2010).

Namun, beberapa peneliti mempertanyakan sisi negatif HPHRM. Mereka berpendapat bahwa penerapan intervensi HRM yang canggih menyebabkan biaya manajerial yang tinggi dan beban kerja yang berlebihan bagi karyawan, yang berarti pengembalian investasi HPHRM berkurang (Huselid & Becker, 1997). Berdasarkan perspektif karyawan, menurut Katou (2022) mereka mungkin merasa bahwa organisasi menganggap karyawan sebagai biaya dan sumber daya yang harus dikontrol untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan meningkatkan tanggung jawab dan tugas karyawan, dengan demikian karyawan menganggap intensifikasi pekerjaan eksploitasi karyawan. Oleh karena itu, sangat penting untuk menerjemahkan HPHRM ke dalam perilaku organisasi yang pada gilirannya menciptakan nilai bagi organisasi. Keberhasilan HPHRM sangat bergantung pada bagaimana pegawai

berinteraksi dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Stirpe et al., 2022).

2.1.3 Psychological Empowerment

Pemberdayaan (*empowerment*) adalah proses dimana individu, organisasi dan masyarakat memperoleh kontrol atas masalah yang menjadi perhatian mereka (Seibert et al., 2004). Lebih jauh (Seibert et al., 2004) juga menjelaskan pemberdayaan dalam konteks organisasi mencakup metode dan struktur yang meningkatkan keterampilan anggota dan memberikan dukungan timbal balik yang diperlukan untuk membawa perubahan ke tingkat komunitas. Pemberdayaan juga menyediakan lingkungan bagi karyawan yang membuat mereka bertanggung jawab dan akuntabel terhadap hasil yang dicapai. Perilaku dan sikap memberikan efek langsung satu sama lain dan kepercayaan diri memengaruhi perilaku dan sikap karyawan (Iqbal et al., 2020). Pemberdayaan juga berupaya untuk mendistribusikan sumber daya dan tanggung jawab secara merata di antara karyawan untuk memungkinkan hasil yang terdistribusi secara merata.

Fokus penelitian ini adalah pada pemberdayaan psikologis (PE). PE menurut (Zimmerman, 1995) mengacu pada pemberdayaan pada tingkat analisis individu. Konseptualisasi PE yang disajikan berakar kuat dalam kerangka aksi sosial yang mencakup perubahan komunitas, pengembangan kapasitas, dan kolektivitas (Keiffer, 1984; Rappaport, 1981; Zimmerman, 1995). PE didefinisikan oleh (Spreitzer, 1995) sebagai

kondisi motivasional yang terdiri dari empat aspek: makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri dan dampak. Makna menunjukkan seberapa penting atau penting seseorang melihat pekerjaan mereka. Kompetensi menunjukkan keterampilan, dan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Penentuan nasib sendiri adalah pendapat karyawan tentang memiliki kebebasan dan pilihan untuk melakukan apa yang mereka inginkan di tempat kerja mereka. Ketika seseorang bekerja untuk organisasi atau departemen, mereka merasakan dampak.

(Conger & Kanungo, 1988) merekomendasikan bahwa pemberdayaan dipahami sebagai konstruksi motivasi, karena mereka berpendapat pemberdayaan itu memang dilihat dalam literatur psikologi. Menurut mereka, pemberdayaan adalah proses meningkatkan kepercayaan diri anggota organisasi dengan menemukan situasi yang menyebabkan mereka merasa tidak percaya diri dan menghilangkan situasi tersebut melalui praktik organisasi formal dan informal yang memberikan informasi tentang cara menjadi lebih efektif. Oleh karena itu mereka membedakan antara makna pemberdayaan yang berbeda dalam perspektif manajemen, sebagai upaya untuk mendelegasikan atau berbagi kekuasaan; dan pemberdayaan dalam istilah psikologis, sebagai sarana motivasi dengan meningkatkan efikasi pribadi.

Kanter (1977) dalam (Seibert et al., 2004) percaya bahwa dengan memberdayakan pekerja, organisasi dapat memastikan bahwa mereka

merespons dengan lebih fleksibel terhadap berbagai situasi yang mungkin muncul, daripada hanya mematuhi aturan secara otomatis. Tujuannya adalah untuk memberi pekerja kontrol yang lebih besar atas sumber daya mereka dan lebih banyak akses ke informasi, untuk memungkinkan mereka menangani kebutuhan pelanggan secara lebih efektif dan bahkan meningkatkan status mereka dalam organisasi.

Penelitian terdahulu telah mengungkapkan adanya hubungan yang kuat antara berbagai dimensi PE dan kepuasan kerja (Seibert *et al.*, 2004), keterikatan kerja (*work engagement*) (Wen *et al.*, 2023), Kesehatan mental karyawan (Cheng *et al.*, 2023) dan kinerja tugas (AlMazrouei, 2023; Fan *et al.*, 2023; Siyal *et al.*, 2023). Hal ini terjadi karena PE merupakan proses subjektif, kognitif dan sikap yang membantu individu merasa efektif, kompeten dan berwenang untuk melaksanakan tugas. (Llorente-Alonso *et al.*, 2024) melakukan kajian meta analisis pada PE dan menemukan bahwa Inisiatif atau program pemberdayaan yang berfokus pada kesejahteraan karyawan di tempat kerja dimana orang-orang termotivasi dan memiliki tujuan.

2.1.4 Inclusive Leadership

Inklusi didefinisikan oleh (Ryan, 2006) sebagai tingkat partisipasi dan motivasi karyawan dari berbagai departemen. Selain itu, disebutkan dalam Carmeli *et al.* (2010) bahwa bergabung dengan suatu organisasi berarti bahwa karyawan tidak perlu mengalami kesulitan untuk berpartisipasi dan berkontribusi pada keputusan penting yang dibuat oleh organisasi.

Demikian pula, Zhang & Bartol (2010) mendefinisikan inklusi sebagai tingkat di mana seorang karyawan merasa dihormati di tempat kerja dan dimana ia mendapatkan rasa memiliki dan diperlakukan sebagai individu yang unik. Cara lain untuk memahami inklusi dan peranannya dalam organisasi adalah dengan kepemimpinan inklusif (Siyal *et al.*, 2023).

Gagasan IL pertama kali dicetuskan oleh Nembhard & Edmondson (2006). Kondisi yang melatarbelakangi gagasan tersebut adalah bahwa dampak dari gaya kepemimpinan tertentu mungkin memiliki konsekuensi yang berbeda untuk generasi yang berbeda di tempat kerja. Pekerja di *new era* ini atau yang dikenal dengan istilah Gen Z, memiliki konsep, teknik dan aturan bekerja sesuai dengan zaman mereka yaitu zaman modern. Perbedaan ini dalam sebuah tim membutuhkan pendidikan secara inklusif agar tidak bertentangan dengan tujuan organisasi karena merasa tidak dapat memberikan kontribusi. Ryan (2006) percaya bahwa kepemimpinan inklusif dalam pendidikan membutuhkan proses kepemimpinan kolektif yang setara. Dia juga mendefinisikan kepemimpinan inklusif dalam pendidikan sebagai kehadiran para pemimpin yang pembelajar.

Kepemimpinan inklusif atau IL adalah pemimpin yang kata-kata dan tindakannya memotivasi pengikutnya untuk berpartisipasi (Carmeli *et al.*, 2010). Lebih jauh lagi (Bhatnagar & Aggarwal, 2022) menggambarkan IL sebagai teknik kepemimpinan dimana para pemimpin menunjukkan keterampilan yang terkait dengan langkah-langkah inklusif di tempat kerja untuk menghasilkan kondisi inklusif dalam sebuah tim, dimana

keberagaman dihargai dan dihormati untuk meningkatkan kinerja organisasi (Fang *et al.*, 2019). Gürbüz *et al.* (2024) menggarisbawahi bahwa IL berfokus pada mendukung anggota tim, memastikan keadilan dan kesetaraan, serta menyediakan sarana pengambilan keputusan bersama. Singkatnya, IL adalah pendekatan kepemimpinan yang memungkinkan untuk mewujudkan keadilan sosial di organisasi (Ryan, 2006).

2.1.5 Job Performance

Kinerja kerja mungkin merupakan variabel yang paling penting dan paling banyak dipelajari dalam manajemen industri dan perilaku organisasi. Kinerja kerja juga dapat dipahami sebagai perilaku yang berhubungan dengan pencapaian dengan beberapa komponen evaluatif yaitu sejauh mana seorang karyawan memenuhi harapan kinerja organisasi secara umum (Eliyana *et al.*, 2019; W. J. Zhang, 2016). Makna kinerja pekerjaan telah bervariasi secara signifikan, dari pandangan yang lebih tradisional yang berfokus pada pekerjaan dan tugas-tugas tetap hingga pemahaman yang lebih luas tentang peran pekerjaan dalam konteks organisasi yang dinamis (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Alasan mendasar untuk pergeseran fokus ini adalah lingkungan kerja yang sangat kompetitif dan global, dimana semua organisasi harus berorientasi untuk menanggapi situasi yang dinamis dan berubah (Baard *et al.*, 2014). Konteks baru ini membutuhkan konseptualisasi kinerja pekerjaan yang

lebih luas yang menyatukan semua perilaku potensial yang berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Griffin *et al.* (2007) mengembangkan model kinerja integratif yang mengklasifikasikan silang tiga tingkat (*cross-classifies the three levels*) dimana peran perilaku dapat berkontribusi terhadap efektivitas (individu, tim dan organisasi) dan tiga bentuk perilaku yang berbeda (kemahiran, adaptabilitas dan proaktivitas) ke dalam subdimensi kinerja peran kerja. Gupta & Sharma (2016) mendefinisikan kinerja kerja sebagai kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang mengacu pada kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan dalam perusahaan atau organisasi. Nayyar (1994) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai tingkatan dimana seorang individu melaksanakan perannya dengan mengacu pada standar tertentu yang ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja secara umum merupakan cara seseorang menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan harapan organisasi. Hal ini berkaitan dengan berbagai perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan saat menyelesaikan tugas yang diberikan. Perilaku ini mencerminkan keterampilan, pengetahuan, nilai-nilai dan kemampuan mereka (Darvishmotevalia & Ali, 2020). Indikator kinerja karyawan mengukur kinerja karyawan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi (AlMazrouei, 2023). Indikator ini dibangun berdasarkan perbandingan antara keluaran yang diharapkan karyawan

dan keluaran aktual mereka. Hal ini memungkinkan manajer untuk menggunakan kinerja karyawan mereka secara optimal (Alexandra, 2013).

Porter & Lawler (1968) mengidentifikasi tiga varian pengukuran kinerja. Pertama berkaitan dengan output seperti angka penjualan, kuantitas produksi dan ukuran lain semacam ini. Kedua melibatkan penilaian oleh anggota staf lainnya. Ketiga adalah pelaporan mandiri (*self reporting*). Tipe penilaian ketiga ini dapat mendorong karyawan untuk menetapkan standar kinerja yang mereka butuhkan sendiri, seringkali termasuk target pengembangan untuk membantu pengembangan mereka. Tipe ketiga ini awalnya karyawan menetapkan tujuan kinerja dan kemudian menilai pencapaian tujuan secara mandiri terhadap standar yang telah ditentukan sebelumnya.

2.2 Tinjauan Empiris

Telah banyak penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh HPHRM dan PE pada kinerja kerja karyawan. Begitu pula dengan dampak IL pada kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Pada bagian ini, peneliti merangkum beberapa penelitian terdahulu yang menjadi tinjauan empiris dalam mengembangkan hipotesis.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil
HPHRM → Performance				

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil
1	(Sarwar et al., 2024)	Optimizing human resource strategies: Investigating the dynamics of high-performance practices, psychological empowerment, and responsible leadership in a moderated-mediation framework	Data dikumpulkan dari sampel yang mewakili karyawan dan manajer di bidang pendidikan Pakistan. Pengujian hipotesis <i>menggunakan</i> makro PROCESS dengan SPSS untuk mengukur hubungan yang dimediasi dan dimoderasi.	HPHRP secara positif memengaruhi kinerja karyawan melalui pemberdayaan psikologis. Lebih jauh, kepemimpinan yang bertanggung jawab memoderasi hubungan yang dimediasi sehingga dampak tidak langsung yang positif ini lebih kuat bagi individu yang memiliki tingkat kepemimpinan yang bertanggung jawab yang rendah.
2	(Nguyen & Dao, 2023)	The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance	Sampel terdiri dari 312 survei anonim dengan perwakilan perusahaan di sektor industri dan jasa. Penelitian ini menggunakan model pengukuran dan model jenuh di CFA	HPHRM memiliki dampak tidak langsung pada kinerja perusahaan dan efek langsung pada inovasi. Lebih jauh, inovasi memainkan peran mediasi dalam hubungan antara praktik HPHRM dan kinerja perusahaan. Selain itu, ukuran organisasi juga merupakan variabel karakteristik yang memengaruhi kinerja perusahaan.
3	(Bartram et al., 2021)	High-performance work systems and job performance: the mediating role of social identity, social climate and empowerment in Chinese banks	Sampel terdiri dari 561 karyawan di 62 bank di Tiongkok. Pemodelan multilevel digunakan untuk menganalisis data karena penelitian ini memiliki variabel pada level individu (karyawan) dan kelompok kerja (cabang). Menggunakan robust maximum	Iklim sosial, identifikasi sosial, dan pemberdayaan psikologis secara berurutan memediasi hubungan antara HPWS dan kinerja pekerjaan. HPWS berhubungan positif dengan iklim sosial; iklim sosial memediasi hubungan antara HPWS dan identifikasi sosial; dan pemberdayaan psikologis memediasi

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil
			likelihood estimation pada Mplus 7.4.	hubungan antara identifikasi sosial dan kinerja pekerjaan.
<i>PE → Performance</i>				
4	(Ochoa Pacheco & Coello-Montecel, 2023)	Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance?	Data dikumpulkan dari 357 karyawan perusahaan telekomunikasi perwakilan Ekuador. Hipotesis diuji menggunakan pemodelan persamaan struktural dan proses bootstrapping dengan 2500 sampel bootstrap	Penelitian ini menegaskan bahwa PE berdampak positif pada kinerja kerja karyawan, dalam hal ini, ketika karyawan membuat keputusan dan memecahkan masalah secara mandiri, produktivitas dan kinerja kerja mereka meningkat.
5	(Fan et al., 2023)	The Impact of Improving Employee Psychological Empowerment and Job Performance Based on Deep Learning and Artificial Intelligence	Data yang terkumpul dianalisis reliabilitas dan validitasnya. menggunakan software Statistical Product and Service Solutions (SPSS) 22.0.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis di Tiongkok masih dalam tahap yang relatif mendasar. Pemberdayaan psikologis berdampak positif pada kinerja karyawan. Berdasarkan prediksi model, pemberdayaan psikologis akan mempengaruhi kepuasan kerja, tekanan kerja dan kinerja karyawan.
6	(Monje-Amor et al., 2021)	Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study	Sampel terdiri dari 1033 karyawan yang bekerja di sektor jasa di Spanyol (N ¼ 515) dan Inggris (N ¼ 518) berpartisipasi dalam penelitian ini. Pertama, model pengukuran dianalisis dengan menggunakan	Pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologis berhubungan positif dengan keterlibatan kerja di kedua sampel. Bukti pengaruh tidak langsung juga ditemukan dari pemberdayaan psikologis terhadap niat

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil
			<i>confirmatory factor analyses</i> (CFA) pada setiap sampel secara terpisah. Selanjutnya hipotesis diuji dengan structural equation modeling (SEM).	untuk berhenti dan kinerja tugas melalui keterlibatan kerja.
<i>Moderating role of inclusive leadership</i>				
7	(Gürbüz et al., 2024)	“Follow the leader”: how inclusive leaders inspire followers to perform well through strengths use	Sebanyak 356 kuesioner diperoleh dan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan SPSS 28 dan AMOS 28 dengan pemodelan <i>confirmatory factor analyses</i> (CFA).	IL berhubungan positif dengan kinerja tugas para pengikut dari waktu ke waktu, melalui penggunaan kekuatan dan keterlibatan kerja. Perilaku kepemimpinan inklusif, pada gilirannya, meningkatkan motivasi kerja para pengikut (yaitu keterlibatan kerja) dan meningkatkan kinerja tugas mereka.
8	(Siyal et al., 2023)	Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader	Sampel multilevel sebanyak 410 pimpinan-bawahan di industri perhotelan digunakan untuk memperoleh temuan penelitian menggunakan PLS-SEM.	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan inklusif terhadap kinerja tugas bawahan. Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan langsung ini. Selain itu, kepercayaan pada pemimpin memperkuat hubungan langsung kepemimpinan inklusif dengan kinerja tugas dan pemberdayaan psikologis.
9	(Bhatnagar & Aggarwal, 2022)	Impact of inclusive leadership variables on	Kajian sistematis atas 40 makalah penelitian periode 2010-2021 ditinjau	Hasilnya menunjukkan bahwa teori pertukaran sosial dan teori pertukaran pemimpin anggota lebih disukai

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil
		employee performance: A review of empirical papers	berdasarkan output-nya.	oleh para peneliti. IL tetap menjadi komponen penting dalam pembuatan dan keberlangsungan kinerja suatu organisasi.

Sumber: Hasil telaah literatur, 2024.