

**PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA GURU:
ANALISIS STUDI KEPUSTAKAAN DENGAN WORK ENGAGEMENT SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

Octa Romadhona Putri¹, Zainal Berlian², Baharudin³

^{1,2,3}Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang

¹octaromadhonaputri94@gmail.com, ²zainalberlian68@gmail.com

³baharudin@pap.ac.id

ABSTRACT

This study aims to conceptually analyze the relationship between Human Resource Management (HRM) practices and teacher performance, with work engagement as a mediating variable. The study employed a qualitative approach with library research. Data were obtained through literature analysis over the past five years (2020–2025) from reputable international journals and accredited national journals. The synthesis results indicate that strategic HRM practices such as continuous training, competency-based performance evaluation systems, fair compensation, and transformational leadership significantly influence work engagement. Furthermore, work engagement was shown to be the primary psychological mechanism mediating the relationship between HRM practices and teacher performance improvement. These findings reinforce Strategic Human Resource Management theory and research findings in The International Journal of Human Resource Management (2022) and Human Resource Management Journal (2021). This study concludes that optimizing strategic and humanistic-based HRM systems is key to continuously improving the quality of education.

Keywords: Human Resource Management, Work Engagement, Teacher Performance, Strategic HRM, Education

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara konseptual hubungan antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan kinerja guru dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kepustakaan (*library research*). Data diperoleh melalui analisis literatur lima tahun terakhir (2020–2025) dari jurnal internasional bereputasi dan jurnal nasional terakreditasi. Hasil sintesis menunjukkan bahwa praktik MSDM strategis seperti pelatihan berkelanjutan, sistem evaluasi kinerja berbasis kompetensi, kompensasi yang adil, serta kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan *work engagement*. Selanjutnya, *work engagement* terbukti menjadi mekanisme psikologis utama yang memediasi hubungan antara praktik MSDM dan peningkatan kinerja guru. Temuan ini memperkuat teori *Strategic Human Resource Management* serta hasil penelitian Albrecht et al (2022) dan Jiang & Messersmith (2021). Penelitian ini menyimpulkan bahwa optimalisasi sistem MSDM berbasis strategis dan humanistik menjadi kunci peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Work Engagement, Kinerja Guru, Strategic HRM, Pendidikan

A. Pendahuluan

Transformasi pendidikan abad ke-21 menuntut lembaga pendidikan untuk mengelola sumber daya secara strategis, terutama sumber daya manusia. Guru sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran memegang peran sentral dalam menentukan kualitas hasil pendidikan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM dalam institusi pendidikan tidak lagi dapat dilakukan secara administratif semata, melainkan harus berbasis strategi dan berorientasi pada peningkatan kinerja. (Sari et al., 2025)

Dalam perspektif *Strategic Human Resource Management* (SHRM), praktik MSDM dirancang untuk mendukung tujuan organisasi melalui pengembangan kompetensi, motivasi, dan komitmen karyawan. (Al-Henzab et al., 2021) Studi yang dipublikasikan dalam Jiang & Messersmith (2021) menunjukkan bahwa *High-Performance Work Practices* (HPWP) seperti pelatihan intensif, evaluasi kinerja objektif, dan sistem penghargaan berbasis kinerja berdampak signifikan terhadap peningkatan keterikatan kerja.

Lebih lanjut, penelitian dalam Albrecht et al., 2022 menegaskan bahwa *employee engagement*

berfungsi sebagai mediator utama antara praktik SDM dan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan SDM tidak otomatis meningkatkan performa, melainkan melalui mekanisme psikologis berupa keterlibatan emosional dan profesional individu terhadap pekerjaannya. (Rai et al., 2021)

Dalam konteks pendidikan, *work engagement* guru menjadi faktor penting karena berkaitan dengan dedikasi, semangat, dan penyerapan dalam pekerjaan. Studi dalam Bakker & Albrecht (2021) menyimpulkan bahwa engagement memiliki korelasi kuat dengan produktivitas, inovasi, dan komitmen kerja.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kepustakaan (*library research*). Studi kepustakaan dilakukan dengan mengkaji dan mensintesis literatur ilmiah yang relevan guna membangun kerangka konseptual yang sistematis.

Menurut John W. Creswell, penelitian berbasis literatur bertujuan menginterpretasikan teori dan temuan empiris secara kritis untuk menghasilkan pemahaman

konseptual yang komprehensif (Creswell, 2020).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Praktik MSDM dan *Work Engagement*

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bersifat strategis terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat *work engagement* karyawan. Dalam perspektif *High-Performance Work Practices* (HPWP), praktik seperti pelatihan berkelanjutan, sistem kompensasi berbasis kinerja, evaluasi yang objektif, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Jiang dan Messersmith (2020) dalam *Human Resource Management Journal*, praktik MSDM yang dirancang secara sistematis dapat menciptakan lingkungan kerja suportif yang mendorong meningkatnya *employee engagement*. Mereka menjelaskan bahwa kebijakan SDM yang adil dan transparan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (*perceived*

organizational support), yang kemudian berkontribusi terhadap meningkatnya engagement.

Selanjutnya, Saks (2022) dalam *The International Journal of Human Resource Management* menegaskan bahwa engagement berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan praktik MSDM dan kinerja individu. Artinya, pelatihan atau kompensasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada performa.

Penelitian lain yang dipublikasikan dalam *Journal of Organizational Behavior* oleh Breevaart et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung dan praktik pengembangan SDM yang konsisten meningkatkan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dalam engagement. Ketiga dimensi ini merupakan indikator utama keterikatan kerja yang berkontribusi pada produktivitas.

Dalam konteks lembaga pendidikan, praktik MSDM seperti

pelatihan pedagogik, supervisi akademik, dan sistem penghargaan berbasis kinerja guru berpotensi meningkatkan engagement guru. Guru yang merasa dihargai dan didukung secara profesional cenderung memiliki komitmen dan dedikasi lebih tinggi terhadap proses pembelajaran.

Dengan demikian, berdasarkan sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa praktik MSDM yang efektif memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*, yang kemudian menjadi landasan penting dalam peningkatan kinerja individu dan organisasi

2. Work Engagement dan Kinerja Guru

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keterlibatan penuh dalam pekerjaan). Konsep ini pertama kali dikembangkan secara sistematis oleh Wilmar Schaufeli dan menjadi salah satu konstruk penting dalam psikologi organisasi modern.

Menurut Wilmar Schaufeli (2021), individu yang memiliki tingkat

engagement tinggi menunjukkan energi kerja yang stabil, komitmen kuat terhadap tugas, serta ketahanan dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Hal ini menjadikan engagement sebagai prediktor penting terhadap kinerja individu.

Penelitian yang dipublikasikan dalam Bakker & Albrecht (2021) menemukan bahwa work engagement berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja tugas (task performance) dan perilaku ekstra peran (extra-role performance) (Bakker & Albrecht, 2021). Artinya, individu yang engaged tidak hanya menyelesaikan tugas formalnya dengan baik, tetapi juga menunjukkan inisiatif tambahan yang mendukung organisasi.

Dalam konteks pendidikan, guru yang memiliki engagement tinggi cenderung:

- 1) Lebih kreatif dalam merancang pembelajaran,
- 2) Lebih responsif terhadap kebutuhan siswa,
- 3) Memiliki komitmen profesional yang kuat.

Penelitian dalam Teaching and Teacher Education menunjukkan

bahwa engagement guru berkorelasi positif dengan efektivitas pengajaran dan kepuasan siswa (Skaalvik & Skaalvik, 2020). Guru yang engaged menunjukkan tingkat kelelahan kerja (burnout) yang lebih rendah dan motivasi intrinsik yang lebih tinggi.

Selain itu, studi oleh Albrecht et al., (2022) menyimpulkan bahwa engagement berperan sebagai mediator antara praktik SDM dan kinerja individu. Hal ini memperkuat argumen bahwa peningkatan kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh sistem manajemen, tetapi juga oleh kondisi psikologis guru dalam menjalankan profesinya.

3. Peran Mediasi Work Engagement

Berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan kinerja organisasi. Artinya, praktik MSDM tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui peningkatan keterikatan kerja karyawan terlebih dahulu.

Menurut penelitian yang dipublikasikan oleh Albrecht et al.,

(2022)., praktik *Strategic Human Resource Management* seperti pelatihan berkelanjutan, sistem kompensasi berbasis kinerja, serta evaluasi yang adil terbukti meningkatkan *employee engagement*, yang selanjutnya berdampak signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi (Albrecht et al., 2022).

Sejalan dengan itu, studi oleh Jiang & Messersmith (2021) menemukan bahwa *High-Performance Work Practices (HPWP)* berpengaruh positif terhadap kinerja melalui mekanisme psikologis berupa keterlibatan kerja. Penelitian tersebut menegaskan bahwa engagement berfungsi sebagai “jembatan” antara kebijakan SDM dan output kinerja.

Lebih lanjut, hasil penelitian yang diterbitkan oleh Bakker & Albrecht (2021) menyatakan bahwa individu dengan tingkat engagement tinggi menunjukkan performa tugas dan perilaku ekstra-peran (*organizational citizenship behavior*) yang lebih baik dibandingkan individu dengan engagement rendah (Bakker & Albrecht, 2021). Hal ini memperkuat posisi engagement sebagai mediator utama dalam model hubungan antara praktik organisasi dan hasil kerja.

Dalam konteks pendidikan, guru yang memperoleh dukungan organisasi melalui pelatihan, kepemimpinan transformasional, serta sistem penghargaan yang adil akan mengalami peningkatan vigor, dedication, dan absorption. Kondisi psikologis ini mendorong peningkatan kualitas pembelajaran dan kinerja profesional guru. Dengan demikian, model konseptual yang dapat dirumuskan adalah:

**Praktik MSDM → Work Engagement
→ Kinerja Guru**

Model ini menunjukkan bahwa *work engagement* bukan sekadar variabel tambahan, melainkan mekanisme psikologis sentral yang menjelaskan bagaimana kebijakan MSDM berdampak pada kinerja (Albrecht et al., 2022; Jiang & Messersmith, 2021).

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi kepustakaan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang strategis memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Praktik seperti pelatihan berkelanjutan,

sistem evaluasi berbasis kompetensi, kompensasi yang adil, serta kepemimpinan yang suportif terbukti mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan.

Lebih lanjut, temuan literatur menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara praktik MSDM dan kinerja guru. Artinya, kebijakan dan strategi MSDM tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui peningkatan keterikatan kerja terlebih dahulu. Guru yang memiliki tingkat engagement tinggi ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption cenderung menunjukkan performa yang lebih optimal, inovatif, dan profesional dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, lembaga pendidikan perlu mengembangkan sistem MSDM yang tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga pada penguatan aspek psikologis dan motivasional tenaga pendidik. Optimalisasi engagement menjadi kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Creswell, J. W. (2020). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (6th ed.). Pearson.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Artikel dan Jurnal:

Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2022). Organizational resources, engagement and performance: The mediating role of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 345–367.

Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. (2021). The impact of strategic human resource management practices on organizational performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 652–675.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2021). Work engagement: Current trends. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 293–307.

Jiang, K., & Messersmith, J. G. (2021).

On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 6–33.

Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., & Singh, R. (2021). Improving in-role and extra-role performance with HRM practices: The role of work engagement. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765.

Sari, D., Putra, A., & Lestari, R. (2025).

Pengelolaan sumber daya manusia strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan di era globalisasi. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Indonesia*, 5(2), 123–134.