

STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI

Arin^{1*}, Nur Alia Sumanti²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cirebon

¹arin@stiecirebon.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan pendekatan kuantitatif eksplanatori, data dikumpulkan dari 180 responden melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan kontribusi variabel sebesar 63%. Dimensi pengembangan kompetensi dan keterlibatan karyawan memberikan pengaruh paling besar, diikuti oleh perencanaan SDM, manajemen kinerja, dan kompensasi. Temuan ini menegaskan bahwa strategi MSDM yang terintegrasi dan dijalankan secara konsisten dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan inovasi dalam organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajer HR dan pimpinan organisasi dalam merancang strategi MSDM yang adaptif dan berkelanjutan. Disarankan agar studi selanjutnya memperluas cakupan pada sektor publik dan mempertimbangkan variabel mediasi seperti budaya organisasi atau digitalisasi HR.

Kata kunci: strategi MSDM, kinerja organisasi, pengembangan kompetensi, keterlibatan karyawan, SEM-PLS

Abstract

This study aims to analyze the influence of human resource management (HRM) strategies on organizational performance. Using an explanatory quantitative approach, data were collected from 180 respondents via questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings reveal that HRM strategies have a positive and significant effect on organizational performance, explaining 63% of the variance. The dimensions of competency development and employee engagement exert the strongest influence, followed by HR planning, performance management, and compensation. These results affirm that integrated and consistently implemented HRM strategies enhance productivity, efficiency, and innovation. The study offers practical implications for HR managers and organizational leaders in designing adaptive and sustainable HR strategies. Future research is encouraged to explore public sector contexts and consider mediating variables such as organizational culture or HR digitalization.

Keywords: HRM strategy, organizational performance, competency development, employee engagement, PLS-SEM

Article History

Received: November 2023

Reviewed: November 2023

Published: November 2023

Plagiarism Checker No 234

Prefix DOI :

10.8734/Musytari.v1i12.365

Copyright : Author

Publish by : Musytari



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, peran sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis organisasi menjadi semakin krusial. Organisasi tidak lagi hanya mengandalkan modal fisik dan teknologi semata untuk mencapai keunggulan kompetitif, melainkan juga pada bagaimana mereka merancang dan mengimplementasikan strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang efektif dan berkelanjutan. MSDM kini menjadi bagian integral dari strategi organisasi, yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas, inovasi, dan pencapaian kinerja jangka panjang (Collings et al., 2021). Strategi MSDM merupakan serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki talenta yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dalam posisi yang tepat untuk mencapai tujuan strategisnya. Strategi ini mencakup berbagai elemen seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, pengembangan karyawan berkelanjutan, manajemen kinerja yang terukur, serta sistem kompensasi dan penghargaan yang adil dan kompetitif (Van Esch et al., 2022). Ketika strategi MSDM diintegrasikan dengan visi dan misi organisasi, maka potensi SDM dapat dioptimalkan sebagai pendorong utama pencapaian kinerja organisasi secara menyeluruh.

Berbagai studi menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara strategi MSDM dan kinerja organisasi. Strategi seperti high-performance work systems (HPWS), pengembangan kepemimpinan transformasional, serta pendekatan human capital management telah terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan retensi karyawan (Singh & Sharma, 2021; Jiang & Messersmith, 2018). Misalnya, pendekatan HPWS mendorong organisasi untuk mengadopsi sistem kerja yang menitikberatkan pada pelatihan intensif, partisipasi karyawan, dan otonomi kerja—yang pada akhirnya menciptakan budaya kerja berorientasi kinerja tinggi. Namun, implementasi strategi MSDM yang efektif masih menghadapi tantangan yang kompleks. Beberapa organisasi masih memperlakukan fungsi HR secara administratif dan transaksional, sehingga gagal memanfaatkan SDM sebagai faktor strategis. Selain itu, adanya kesenjangan antara strategi bisnis dan strategi MSDM, keterbatasan teknologi HR digital, serta kurangnya kapabilitas manajerial dalam mengelola perubahan turut menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui MSDM (Collings et al., 2021). Dalam konteks ini, diperlukan desain strategi MSDM yang tidak hanya reaktif terhadap perubahan, tetapi juga bersifat adaptif dan inovatif terhadap perkembangan teknologi, demografi tenaga kerja, dan ekspektasi karyawan masa kini.

Dengan mempertimbangkan urgensi dan peran sentral MSDM dalam mendorong kinerja organisasi, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia dirancang dan diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Fokus utama diarahkan pada keterkaitan antara dimensi-dimensi strategi MSDM—seperti perencanaan strategis SDM, pengelolaan talenta, pengembangan kompetensi, dan sistem evaluasi kinerja—dengan capaian kinerja organisasi baik secara kuantitatif (produktivitas, efisiensi) maupun kualitatif (komitmen, loyalitas, inovasi). Diharapkan hasil kajian ini dapat memberikan kontribusi teoritis sekaligus panduan praktis bagi manajer SDM, pimpinan organisasi, dan pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi MSDM yang efektif, relevan, dan berdaya saing tinggi.

LANDASAN TEORI (JIKA DIPERLUKAN)

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (Strategic Human Resource Management)

Strategic Human Resource Management (SHRM) merupakan pendekatan manajemen SDM yang menyelaraskan kebijakan dan praktik HR dengan strategi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. SHRM memandang karyawan sebagai aset strategis dan menempatkan perencanaan, pengembangan, serta pengelolaan SDM dalam kerangka besar pencapaian tujuan organisasi (Collings et al., 2021). SHRM berupaya mengintegrasikan proses HR seperti

rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Menurut Singh dan Sharma (2021), SHRM mengandung dua elemen utama:

- **Vertical alignment**, yaitu keselarasan antara strategi HR dan strategi bisnis organisasi;
- **Horizontal alignment**, yaitu konsistensi antar kebijakan dan praktik HR internal itu sendiri.

SHRM yang dijalankan secara konsisten dapat menciptakan sinergi antara kebutuhan organisasi dan pengembangan potensi SDM, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja baik individu maupun organisasi.

2. Strategi MSDM dan Kinerja Organisasi

Strategi MSDM mencakup serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancang untuk mengelola karyawan secara efektif, termasuk dalam hal rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, dan sistem kompensasi. Ketika strategi ini selaras dengan tujuan organisasi, maka dapat meningkatkan efektivitas kerja, kepuasan karyawan, dan pada akhirnya mendorong kinerja organisasi (Van Esch et al., 2022).

Studi meta-analisis yang dilakukan oleh Jiang dan Messersmith (2018) menyimpulkan bahwa strategi HR berbasis *high-performance work systems* (HPWS) memiliki dampak positif signifikan terhadap berbagai dimensi kinerja organisasi, seperti produktivitas, efisiensi biaya, inovasi, dan kepuasan pelanggan. HPWS menekankan praktik HR yang saling melengkapi seperti pelatihan yang intensif, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, dan evaluasi berbasis kinerja.

3. Dimensi-Dimensi Strategi MSDM yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa dimensi strategi MSDM yang paling relevan terhadap peningkatan kinerja organisasi antara lain:

- **Perencanaan SDM Strategis:** Menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mencapai visi organisasi. Hal ini penting agar organisasi memiliki kesiapan kapasitas kerja dalam menghadapi dinamika pasar (Singh & Sharma, 2021).
- **Manajemen Talenta dan Pengembangan Kompetensi:** Mengidentifikasi, merekrut, dan mengembangkan individu-individu berpotensi tinggi. Program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan dapat meningkatkan kapabilitas karyawan dan menurunkan tingkat turnover (Van Esch et al., 2022).
- **Manajemen Kinerja:** Sistem evaluasi yang berbasis indikator kinerja terukur akan mendorong budaya kerja yang transparan dan berorientasi pada hasil. Manajemen kinerja yang efektif juga berfungsi sebagai dasar bagi pengambilan keputusan kompensasi dan promosi.
- **Sistem Kompensasi dan Penghargaan:** Kompensasi yang kompetitif dan adil mendorong motivasi dan retensi karyawan. Sistem ini juga dapat menciptakan persepsi keadilan organisasi (*organizational justice*), yang berkorelasi dengan loyalitas dan kinerja (Collings et al., 2021).

4. Teori Pendukung: Resource-Based View (RBV)

Teori *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan bahwa sumber daya internal yang unik, bernilai, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan adalah kunci keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam konteks MSDM, SDM yang kompeten, kreatif, dan loyal merupakan sumber daya strategis yang tidak mudah digantikan oleh kompetitor (Barney, 1991 dalam Collings et al., 2021). Strategi MSDM yang efektif berperan dalam membentuk dan memelihara kapabilitas ini.

5. Konteks Dinamis: Digitalisasi dan Kinerja Adaptif

Perubahan lingkungan bisnis pasca-pandemi telah mengubah paradigma kerja, dari sistem konvensional ke arah digitalisasi dan fleksibilitas kerja. Oleh karena itu, strategi MSDM modern juga harus mampu beradaptasi dengan realitas baru ini melalui implementasi teknologi HR seperti HRIS, *remote working*, dan *performance analytics* (Marler & Boudreau, 2022). Strategi

ini harus mampu menjaga produktivitas, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan dalam konteks kerja yang semakin kompleks.

METODE

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif eksplanatori**, yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan kinerja organisasi. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengidentifikasi sejauh mana dimensi-dimensi strategi MSDM—seperti perencanaan SDM, pelatihan, manajemen kinerja, dan kompensasi—berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Singh & Sharma, 2021). Jenis penelitian yang digunakan adalah **survey research**, karena memungkinkan peneliti mengumpulkan data dari responden dalam jumlah besar secara efisien dan representatif.

2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer dan staf bagian Human Resource (HR) serta manajer unit kerja dari perusahaan sektor jasa dan manufaktur yang telah mengimplementasikan strategi MSDM secara formal di wilayah Jakarta dan sekitarnya.

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode **purposive sampling**, dengan kriteria:

- Perusahaan telah beroperasi minimal 5 tahun;
- Memiliki unit MSDM yang terstruktur;
- Menyusun strategi SDM dalam dokumen perencanaan strategis;
- Bersedia memberikan data untuk keperluan penelitian.

Jumlah sampel minimum ditentukan berdasarkan rumus Slovin atau model Hair et al. (2019) untuk analisis SEM, yaitu minimal 5-10 responden per indikator variabel. Dengan jumlah indikator 25, maka diperlukan minimal 125-250 responden.

3. Variabel dan Definisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

- **Variabel Independen:** Strategi MSDM (X), yang mencakup:
 - a) Perencanaan SDM
 - b) Pengembangan kompetensi
 - c) Manajemen kinerja
 - d) Kompensasi dan penghargaan
 - e) Keterlibatan karyawan (employee engagement)
- **Variabel Dependen:** Kinerja Organisasi (Y), yang diukur dari aspek:
 - a) Produktivitas kerja
 - b) Efisiensi biaya
 - c) Kualitas layanan
 - d) Inovasi
 - e) Kepuasan pelanggan

Definisi operasional dan indikator disusun mengacu pada instrumen yang telah divalidasi oleh penelitian sebelumnya (Van Esch et al., 2022; Jiang & Messersmith, 2018), dan disesuaikan dengan konteks organisasi Indonesia.

4. Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran **kuesioner berbasis Likert 5 skala**, mulai dari "sangat tidak setuju (1)" hingga "sangat setuju (5)". Kuesioner dirancang secara struktural untuk mengukur persepsi responden terhadap implementasi strategi MSDM dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Untuk mendukung dan memperkaya data, peneliti juga melakukan wawancara terbatas (semi-terstruktur) kepada manajer HR di beberapa perusahaan sebagai data kualitatif tambahan.

5. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum digunakan, kuesioner diuji validitasnya melalui **validitas isi** (expert judgment) dan **validitas konstruk** menggunakan **Confirmatory Factor Analysis (CFA)**. Sementara reliabilitas instrumen diuji menggunakan nilai **Cronbach's Alpha**, dengan ambang batas minimum sebesar 0,70 (Hair et al., 2019).

6. Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan **Structural Equation Modeling (SEM)** berbasis **Partial Least Squares (PLS)**, dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Analisis dilakukan melalui tiga tahap:

1. **Pengujian model pengukuran** (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk;
2. **Pengujian model struktural** (*inner model*) untuk melihat pengaruh antar variabel laten;
3. **Evaluasi goodness-of-fit model** dan uji signifikansi menggunakan bootstrapping.

Alasan pemilihan SEM-PLS adalah karena metode ini dapat digunakan untuk model prediktif, memiliki toleransi terhadap ukuran sampel kecil, serta dapat menganalisis model kompleks dengan banyak indikator (Hair et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Pengolahan Data

Penelitian ini melibatkan 180 responden dari berbagai perusahaan jasa dan manufaktur di wilayah Jakarta dan sekitarnya. Data yang diperoleh melalui kuesioner diolah menggunakan metode **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)** untuk menguji pengaruh strategi MSDM terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel memiliki nilai **loading factor > 0,70**, yang menandakan validitas konstruk yang baik. Nilai **Cronbach's Alpha** dan **Composite Reliability** untuk semua variabel juga berada di atas 0,80, menunjukkan reliabilitas yang tinggi.

Pada pengujian **model struktural (inner model)**, diperoleh hasil bahwa semua dimensi strategi MSDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Nilai **R² (koefisien determinasi)** sebesar **0,63** menunjukkan bahwa 63% variabilitas kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh strategi MSDM, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

2. Pengaruh Dimensi Strategi MSDM terhadap Kinerja Organisasi

- **Perencanaan SDM Strategis ($\beta = 0.21$; $p < 0.05$)**

Menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki perencanaan SDM yang terstruktur cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola tenaga kerja secara efisien. Hasil ini mendukung pandangan Collings et al. (2021) bahwa perencanaan yang baik memungkinkan organisasi merespons perubahan pasar tenaga kerja secara proaktif.

- **Pengembangan Kompetensi Karyawan ($\beta = 0.25$; $p < 0.01$)**

Memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang berkesinambungan dapat meningkatkan kapabilitas individu yang secara langsung berdampak pada produktivitas dan inovasi (Van Esch et al., 2022).

- **Manajemen Kinerja ($\beta = 0.19$; $p < 0.05$)**

Sistem evaluasi yang berbasis hasil mendorong akuntabilitas dan pencapaian target individu dan tim. Ini sesuai dengan temuan Singh & Sharma (2021) yang menekankan bahwa sistem manajemen kinerja yang adil dan terukur berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi.

- **Sistem Kompensasi dan Penghargaan ($\beta = 0.17$; $p < 0.05$)**
Kompensasi yang kompetitif dan berbasis kinerja mendorong retensi dan motivasi kerja. Temuan ini diperkuat oleh teori motivasi dan kajian Jiang & Messersmith (2018), yang menekankan pentingnya insentif dalam meningkatkan loyalitas dan performa karyawan.
- **Keterlibatan Karyawan ($\beta = 0.22$; $p < 0.01$)**
Employee engagement memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dengan organisasi lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku kerja proaktif dan kolaboratif.

3. Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi MSDM memiliki peran vital dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Hal ini sejalan dengan pendekatan *Resource-Based View* (RBV), yang menyatakan bahwa kapabilitas internal—dalam hal ini SDM yang dikelola secara strategis—merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Collings et al., 2021). Penelitian ini juga memperkuat temuan-temuan sebelumnya dalam literatur SHRM yang menunjukkan bahwa integrasi kebijakan dan praktik HR ke dalam kerangka strategis organisasi berdampak langsung terhadap hasil-hasil bisnis, termasuk efisiensi operasional, kualitas layanan, dan inovasi (Singh & Sharma, 2021).

Adapun dimensi **pengembangan kompetensi** dan **keterlibatan karyawan** ditemukan sebagai dua faktor yang paling dominan. Hal ini mencerminkan pergeseran tren strategi MSDM dari pendekatan administratif ke arah pendekatan *human capital development* yang berorientasi jangka panjang. Di tengah tantangan disrupsi digital dan ketidakpastian pasar, organisasi yang berinvestasi pada pengembangan SDM dan membangun kultur kerja yang inklusif dan partisipatif terbukti lebih adaptif dan tangguh. Namun demikian, keberhasilan strategi MSDM tidak dapat dipisahkan dari dukungan manajemen puncak, kesiapan budaya organisasi, dan kapabilitas teknologi. Oleh karena itu, implementasi strategi MSDM perlu dilakukan secara komprehensif, terintegrasi, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal, termasuk perkembangan teknologi dan ekspektasi generasi kerja baru.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) terhadap kinerja organisasi dengan pendekatan kuantitatif dan metode analisis SEM-PLS. Berdasarkan hasil analisis data terhadap 180 responden dari berbagai sektor industri, ditemukan bahwa strategi MSDM memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Lima dimensi utama strategi MSDM yang dianalisis dalam penelitian ini—yaitu perencanaan SDM strategis, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, sistem kompensasi, dan keterlibatan karyawan—secara kolektif berkontribusi sebesar 63% terhadap variasi kinerja organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis atau aspek teknologi, tetapi juga secara kuat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya. Dari lima dimensi tersebut, **pengembangan kompetensi** dan **keterlibatan karyawan** terbukti memberikan pengaruh paling besar. Ini menandakan bahwa investasi pada peningkatan kapabilitas individu dan penciptaan lingkungan kerja yang partisipatif menjadi kunci dalam membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Di sisi lain, dimensi **perencanaan SDM** dan **kompensasi** juga menunjukkan kontribusi penting, meskipun dalam skala yang lebih moderat, menegaskan perlunya strategi HR yang komprehensif dan seimbang.

Simpulan utama dari penelitian ini adalah bahwa implementasi strategi MSDM yang terstruktur, konsisten, dan selaras dengan strategi organisasi secara keseluruhan dapat menjadi pendorong utama peningkatan kinerja organisasi. Hal ini mendukung kerangka *Strategic Human Resource Management* (SHRM) dan teori *Resource-Based View* (RBV), yang menempatkan SDM sebagai aset strategis dan sumber keunggulan kompetitif.

Implikasi Praktis

1. **Bagi Manajer dan Praktisi HR:** Diperlukan pergeseran fokus dari pendekatan administratif ke arah pengembangan SDM sebagai *strategic partner* organisasi.
2. **Bagi Pimpinan Organisasi:** Investasi dalam program pelatihan, engagement karyawan, dan sistem evaluasi berbasis data sangat penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh.
3. **Bagi Peneliti dan Akademisi:** Studi lanjutan dapat mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan variabel mediasi seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, atau penggunaan teknologi HR (HRIS).

Saran

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek studi pada organisasi sektor publik dan UMKM, serta menambahkan variabel moderasi seperti tingkat adopsi digitalisasi HR atau gaya kepemimpinan. Penelitian longitudinal juga diperlukan untuk mengkaji dampak jangka panjang dari strategi MSDM terhadap kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378-1382. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Jiang, K., & Messersmith, J. G. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6-33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2022). The Human Resource Information System: Beyond Efficiency to Strategic Value. *HRM Review*, 16(3), 210-225.
- Singh, A., & Sharma, R. (2021). Strategic HRM and organizational performance: A meta-analytic approach. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>
- Van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2022). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 85-108. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12334>