

***The Influence Of Human Resource Management Practices On Employee Performance
Mediation Of Job Satisfaction At PT Glory Industrial Sragen***

**Pengaruh *Human Resource Management Practices* Terhadap Kinerja Karyawan Yang
Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT Glory Industrial Sragen**

Anjani Dewi Maharani^{1*}, Lukman Hakim²

Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia^{1,2}

b100220031@student.ums.ac.id^{1*}, lh138@ums.ac.id²

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study examines how Human Resource Management (HRM) practices influence employee performance at PT Glory Industrial Sragen, with job satisfaction serving as a mediating variable. The research employs a quantitative approach based on a positivist paradigm, collecting data through Likert-scale questionnaires distributed to employees aged 17–55 with a minimum tenure of one year, selected via purposive sampling. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS), including assessments of the outer model, inner model, and hypothesis testing. The findings indicate that HRM practices consistently exert a positive and significant effect on both employee satisfaction and performance, through direct and indirect pathways. Job satisfaction is also proven to mediate this relationship. Supportive HRM implementations including relevant training programs, fair reward systems, objective evaluation mechanisms, and effective internal communication enhance employees' sense of well-being at work and ultimately boost productivity. Overall, the results underscore that employee-oriented HRM, focused on development and welfare, is a critical factor in improving organizational performance.

Keywords : Employee Performance, HRM, Job Satisfaction, Mediation, SEM-PLS.

ABSTRAK

Studi ini mengevaluasi bagaimana praktik-praktik Human Resource Management (HRM) membentuk kinerja pegawai di PT Glory Industrial Sragen, dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Penelitian menerapkan pendekatan kuantitatif berlandaskan paradigma positivistik, di mana data dihimpun melalui kuesioner berskala Likert yang diberikan kepada karyawan berusia 17–55 tahun dengan masa kerja minimal satu tahun, dipilih melalui teknik purposive sampling. Pengolahan data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS), mencakup analisis outer model, inner model, serta pengujian hubungan antarvariabel. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa praktik HRM secara konsisten memberikan efek positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan maupun kinerja pegawai, baik melalui jalur langsung maupun jalur tidak langsung. Kepuasan kerja juga terbukti bertindak sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Pelaksanaan HRM yang suportif mulai dari program pelatihan yang relevan, pemberian penghargaan yang proporsional, mekanisme evaluasi yang objektif, hingga komunikasi internal yang efektif mampu meningkatkan rasa nyaman dalam bekerja dan pada akhirnya mendorong produktivitas. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang berorientasi pada pengembangan serta kesejahteraan karyawan merupakan elemen krusial bagi peningkatan performa organisasi.

Kata Kunci: Human Resource Management, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Mediasi, SEM-PLS.

1. Pendahuluan

Dalam persaingan global yang semakin intens, kemampuan sebuah organisasi untuk bertahan sangat ditentukan oleh bagaimana mereka mengelola manusia yang bekerja di dalamnya. Upaya pengelolaan SDM yang mencakup proses perekrutan, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, perencanaan pengembangan karier, pemberian kompensasi yang tepat, hingga evaluasi kinerja, menjadi fondasi penting dalam membangun tingkat kepuasan dan

performa karyawan yang optimal (Fajriyani et al., 2023; Noor et al., 2023). Makanya sangat relevan bagi PT Glory Industrial Sragen yang bergerak di industri garmen, di mana tuntutan terhadap kualitas dan kecepatan produksi menuntut karyawan yang kompeten serta produktif. Dalam konteks tersebut, penerapan HRM yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang merupakan faktor penting dalam mendorong motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan (Mascarenhas et al., 2022; Simmers & McMurray, 2022). Dengan demikian, praktik HRM yang baik berperan strategis dalam memastikan kinerja optimal bagi perusahaan.

Penerapan praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) tidak selalu memberikan dampak kinerja secara langsung, karena banyak temuan empiris menunjukkan Kebijakan HRM biasanya memengaruhi kinerja seseorang melalui peningkatan kepuasan kerja yang muncul sebagai efek antara. Berbagai bentuk praktik HRM mulai dari pelatihan yang relevan, skema penghargaan yang transparan, hingga pemberian kompensasi yang proporsional secara umum mampu meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, yang kemudian tercermin pada hasil kerja yang lebih optimal. Dengan mempertimbangkan situasi tersebut, penelitian ini menelaah bagaimana praktik HRM memengaruhi kinerja karyawan di PT Glory Industrial Sragen, dan menempatkan fungsi kepuasan kerja menjadi perantara yang menyalurkan pengaruh hubungan itu. Perusahaan garmen ini beroperasi dalam lingkungan yang menuntut kecepatan serta standar kualitas yang ketat, sehingga pemahaman mengenai peran HRM menjadi sangat penting. Meskipun sejumlah penelitian sebelumnya (misalnya Kurniawan & Desiana, 2024a) telah menunjukkan bahwa praktik HRM berkontribusi terhadap kepuasan maupun kinerja, kajian yang secara spesifik menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam industri garmen masih relatif jarang. Oleh sebab itu, penelitian ini dirancang untuk mengisi kekosongan tersebut melalui pendekatan studi kasus di PT Glory Industrial Sragen.

Kajian-kajian terdahulu sebenarnya sudah banyak membahas interaksi dan saling pengaruh dari setiap langkah yang diterapkan dalam manajemen SDM, tingkat kepuasan dalam bekerja, dan hasil kinerja karyawan. Namun, masih terdapat ruang penelitian yang belum terisi, terutama mengenai bagaimana kepuasan kerja bertindak sebagai jembatan yang memperkuat pengaruh praktik HRM terhadap performa karyawan di industri garmen. Pada sektor ini, dinamika operasional yang khas menuntut pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses yang menghubungkan ketiga variabel tersebut. Penelitian ini menjadi penting karena mampu menghadirkan perspektif yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang membentuk kinerja tenaga kerja di PT Glory Industrial Sragen. Dengan mengidentifikasi bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme mediasi, perusahaan dapat mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang lebih tepat sasaran guna mendorong produktivitas, menekan tingkat perpindahan karyawan, serta meningkatkan mutu produk.

Penelitian ini dirancang untuk memberikan dua jenis kontribusi. Di tingkat praktis, hasilnya diharapkan dapat menjadi acuan bagi PT Glory Industrial Sragen dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih tepat sasaran. Sementara itu, dari sisi akademis, studi ini turut memperluas pemahaman teoretis mengenai manajemen sumber daya manusia di sektor garmen khususnya terkait keterkaitan antara praktik HRM, kepuasan kerja, dan performa karyawan. Pembahasan mendalam mengenai hubungan ketiga aspek tersebut diharapkan menambah variasi temuan dalam literatur serta membuka ruang bagi penelitian lanjutan di industri lain. Melalui analisis yang komprehensif, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai perantara dalam melihat bagaimana praktik HRM dapat memengaruhi hasil kerja karyawan. Temuan yang diperoleh nantinya diharapkan dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas strategi pengelolaan sumber daya manusia sekaligus memperkuat pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang.

2. Tinjauan Pustaka

Human Resource Management

Dalam konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, organisasi memperlakukan para pekerjaannya sebagai aset paling berharga dan mengelolanya melalui langkah-langkah terstruktur yang dirancang untuk mendukung tujuan perusahaan, mulai dari pengadaan, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, hingga pemeliharaan hubungan kerja. Menurut Dessler (2018), HRM mencakup perekrutan, pelatihan, penilaian, kompensasi, serta aspek hubungan industrial, kesehatan, keselamatan kerja, dan keadilan, yang harus dikelola di tengah berbagai tantangan lingkungan, organisasi, dan individu. Pandangan tersebut sejalan dengan Naz et al. (2021), Ribeiro et al. (2022), serta Kurniawan & Desiana (2024) yang menegaskan bahwa HRM adalah sistem formal yang dirancang untuk memastikan pemanfaatan bakat secara optimal melalui kebijakan dan praktik seperti rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi. Alsafadi & Altafat (2021) menambahkan bahwa fungsi HRM meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, dan pemeliharaan tenaga kerja untuk menciptakan hubungan kerja harmonis serta meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dalam perkembangannya, HRM juga bertransformasi menjadi Strategic Human Resource Management (SHRM) sebagaimana dijelaskan Wright & McMahan (1992), yakni integrasi kebijakan dan praktik SDM dengan strategi jangka panjang organisasi untuk memaksimalkan kontribusi karyawan. Dengan demikian, MSDM berperan penting dalam mengelola seluruh siklus SDM—mulai dari analisis pekerjaan hingga pemutusan hubungan kerja—guna meningkatkan efektivitas tenaga kerja, mendorong inovasi, memperkuat daya saing organisasi, dan menciptakan budaya kerja yang adaptif.

Human Resource Practices

Praktik Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Gary Dessler (2018) mencakup berbagai kebijakan dan aktivitas strategis termasuk kegiatan perekrutan, evaluasi kandidat, peningkatan keterampilan, pembinaan karier, pengaturan kompensasi, pengendalian performa, serta pengelolaan interaksi industrial yang dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Ia menekankan bahwa setiap praktik SDM harus selaras dengan strategi perusahaan, sehingga fungsi SDM berperan sebagai mitra strategis, bukan sekadar pendukung operasional. Dessler menyoroti pentingnya analisis pekerjaan sebagai dasar dalam merancang praktik SDM yang efektif, karena membantu organisasi memahami tugas, tanggung jawab, serta kualifikasi yang dibutuhkan tiap posisi, diikuti dengan perencanaan tenaga kerja jangka panjang. Rekrutmen dan seleksi dipandang sebagai proses yang saling terkait untuk memperoleh kandidat yang tepat, tidak hanya dari sisi kualifikasi, tetapi juga kecocokan dengan budaya organisasi. Selanjutnya, pelatihan dan pengembangan diperlukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan sekaligus mendorong kepuasan dan loyalitas. Manajemen kinerja juga menjadi aspek penting untuk mengevaluasi kontribusi karyawan secara objektif dan menghubungkannya dengan sistem kompensasi yang adil. Secara keseluruhan, Dessler menegaskan bahwa praktik SDM harus diterapkan secara holistik dan terintegrasi agar mampu mendukung tujuan bisnis, meningkatkan kinerja karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta harmonis.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya menggambarkan bagaimana seorang karyawan memandang dan merasakan pekerjaannya, apakah memberikan pengalaman yang menyenangkan atau tidak. Wilson Bangun (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan persepsi karyawan terhadap sejauh mana pekerjaan menguntungkan atau merugikan dirinya. Robbins (2008) menambahkan bahwa Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi emosional yang muncul ketika seseorang menilai aspek-aspek pekerjaannya secara menguntungkan. Ketika pekerjaan dirasakan sesuai harapan, karyawan akan

menampilkan perilaku dan pandangan yang konstruktif, sedangkan ketidakcocokan dengan harapan cenderung memunculkan respons dan sikap yang kurang mendukung. Berbagai kajian menegaskan bahwa konsep kepuasan kerja pada dasarnya berkaitan dengan bagaimana seorang karyawan memaknai pengalaman kerjanya secara emosional. Olii et al. (2024) menjelaskan bahwa penilaian individu terhadap pekerjaannya membentuk sikap umum yang disebut kepuasan kerja. Sementara itu, Hasibuan (2023) menyoroti dimensi afektifnya, yaitu rasa nyaman yang tercermin dalam moral, kedisiplinan, serta capaian kinerja. Perspektif serupa diungkapkan oleh Handoko Mapuranga et al. (2021), yang melihat kepuasan kerja sebagai respons emosional positif maupun negatif yang muncul saat seseorang mengevaluasi tugas dan lingkungan kerjanya. Jika disintesis, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi emosional yang menunjukkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi atau tidak memenuhi kebutuhan dan harapan individu. Keadaan ini tidak hanya dipengaruhi aspek-aspek pekerjaan, seperti peluang berkembang, kualitas hubungan antarpegawai, ketepatan penempatan, maupun pola organisasi, tetapi juga dipengaruhi karakteristik pribadi termasuk usia, tingkat kesehatan, kemampuan, dan latar pendidikan.

Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai pada dasarnya merujuk pada seberapa jauh seseorang konsisten menyelesaikan setiap kewajiban kerja dengan mutu hasil yang telah ditentukan, volume pekerjaan, ketepatan penyelesaian, serta prosedur kerja yang ditetapkan organisasi. Dalam konteks manajerial, kualitas performa tenaga kerja menjadi pondasi penting bagi keberhasilan serta keberlanjutan operasional perusahaan, sebab pencapaian target organisasi sangat ditentukan oleh kontribusi setiap individu yang menjalankan aktivitas kerja (Wilson Bangun, 2012; Khaeruman, 2021; Rahadi & Dedi, 2010). Secara teoritis, pembahasan mengenai performa tidak hanya menyoroti tingkat pencapaian seseorang, tetapi juga bagaimana kinerja tersebut berakumulasi menjadi capaian organisasi secara keseluruhan. Kedua dimensi ini saling berkaitan dan bersama-sama menentukan efektivitas suatu institusi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam sejumlah literatur lainnya, kinerja dijelaskan sebagai hasil kerja yang muncul dalam kurun waktu tertentu sebagai konsekuensi dari kemampuan, pengalaman, tanggung jawab, serta kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tugas (Abdullahi et al., 2024; Hasibuan). Kinerja juga dapat dipahami sebagai ukuran keberhasilan pegawai yang dievaluasi melalui perbandingan antara hasil aktual dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dipersyaratkan (Almuayad & Chen, 2024; Riani). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pekerjaan seorang pegawai sesuai fungsi dan perannya, yang dinilai berdasarkan kesesuaian antara output kerja dan standar yang ditetapkan organisasi.

Pengembangan Hipotesis

***Human Resource Management* terhadap Kepuasan kerja**

Penelitian AlKetbi dan Rice (2024) menekankan bahwa kualitas pengelolaan sumber daya manusia merupakan salah satu fondasi utama terciptanya kepuasan kerja, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Alih-alih hanya berfokus pada proses administratif, praktik HRM yang dirancang secara strategis mulai dari proses rekrutmen yang mampu menyaring kandidat sesuai karakter dan budaya perusahaan, program pelatihan yang membuka ruang pengembangan kompetensi, hingga skema kompensasi yang dirasakan adil secara kolektif membangun persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang mendukung keterhubungan sosial dan kenyamanan psikologis juga memainkan peran besar dalam memperkuat rasa puas tersebut. Sejalan dengan itu, Kurniawan dan Desiana (2024) menunjukkan bahwa sistem kompensasi dan penghargaan rancangan dengan baik dapat menghasilkan pengaruh yang besar terhadap peningkatan kepuasan pegawai. Temuan itu selaras dengan penelitian Mira dan rekan-rekan (2019), yang menggarisbawahi pentingnya

dukungan organisasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja sebagai salah satu faktor kunci pembentuk kepuasan karyawan. Jika ditarik simpulan umum, studi ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM secara terpadu dan dikelola dengan baik mampu menghasilkan tenaga kerja yang lebih puas, yang pada akhirnya memperkuat performa organisasi secara menyeluruh.

H1: Pengelolaan sumber daya manusia(HRM) terbukti memberikan dampak yang kuat dan bermakna dalam meningkatkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Human Resource Management Terhadap Kinerja Karyawan

Human Resource Management (HRM) memiliki dampak kuat terhadap performa pegawai, terutama melalui penerapan berbagai strategi, termasuk proses seleksi dan penerimaan tenaga kerja yang dilakukan secara efektif dan sesuai kebutuhan organisasi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta sistem penghargaan yang adil. Rekrutmen yang efektif memastikan perusahaan mendapatkan individu dengan keterampilan dan sikap yang sesuai, sementara pelatihan dan pengembangan meningkatkan kompetensi karyawan sehingga kualitas kerja turut meningkat. Manajemen kinerja yang jelas melalui penilaian objektif dan umpan balik konstruktif memberikan arah yang tepat bagi karyawan dalam mencapai tujuan kerja. Selain itu, sistem kompensasi dan penghargaan yang memadai mendorong motivasi dan produktivitas. Temuan Abdullahi et al. (2024), Pramesti & Waskito (2025), serta Sharif et al. (2024) menunjukkan bahwa praktik HRM yang baik secara konsisten meningkatkan kinerja karyawan karena mereka merasa dihargai, termotivasi, dan didukung untuk memberikan kontribusi optimal.

H2: *Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Tingkat kinerja karyawan cenderung meningkat ketika mereka merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, sebagaimana dijelaskan oleh Kalia et al. (2023). Kepuasan tersebut lahir dari berbagai faktor, mulai dari apresiasi terhadap kontribusi, kualitas hubungan antarindividu di tempat kerja, kondisi dan suasana kerja, hingga peluang untuk belajar serta mengembangkan kompetensi. Saat individu merasa keberadaannya dihargai dan diberi ruang untuk bertumbuh, dorongan internal untuk memberikan hasil kerja terbaik akan muncul dengan sendirinya. Iklim kerja yang kondusif pun memperkuat perasaan positif tersebut dan pada akhirnya tercermin dalam produktivitas yang lebih tinggi. Temuan serupa juga diungkapkan oleh penelitian Helmy Wibowo et al. (2024) dan Elrehail et al. (2020), yang menegaskan keterkaitan erat antara kepuasan kerja dengan peningkatan komitmen maupun performa pegawai. Oleh karena itu, organisasi yang mampu membangun lingkungan kerja yang suportif serta responsif terhadap kebutuhan karyawannya memiliki peluang besar untuk mendorong tercapainya hasil kerja yang lebih optimal dan efektif.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Human Resource Management terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh Kepuasan kerja

Penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dirancang dengan baik dapat mendorong peningkatan performa individu di tempat kerja, dan pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika kepuasan kerja berfungsi sebagai elemen perantara. Berbagai aktivitas MSDM mulai dari proses rekrutmen dan seleksi yang tepat sasaran, program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, hingga kebijakan kompensasi yang konsisten dan proporsional menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi karyawan. Lingkungan kerja yang demikian membuat pegawai merasa memiliki kemampuan yang memadai, memperoleh penghargaan atas kontribusinya, serta merasakan interaksi kerja yang suportif. Kondisi tersebut memicu tumbuhnya motivasi, loyalitas, serta dorongan untuk bekerja secara produktif. Selain itu, tingkat

kepuasan kerja yang tinggi mampu menekan tekanan psikologis dan membantu karyawan berkonsentrasi pada tugas inti mereka, sehingga keluaran kerja menjadi lebih efektif. Temuan penelitian, misalnya oleh Kurniawan & Desiana (2024) dan Lestari & Waskito (2025), juga mengindikasikan bahwa praktik MSDM yang dirancang secara optimal memiliki dampak positif yang substansial terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, meskipun MSDM secara langsung dapat memengaruhi performa, keberadaan kepuasan kerja menjadi faktor psikologis penting yang memperkuat keberhasilan praktik-praktik MSDM dalam menghasilkan kualitas kerja yang lebih unggul.

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh Human Resource Management terhadap kinerja karyawan.

3. Metode Penelitian

Peneliti mengadopsi desain kuantitatif berorientasi positivistik, sehingga kebenaran hipotesis diuji dengan memanfaatkan alat analisis statistik (Sugiyono, 2017). Populasi mencakup seluruh karyawan PT Glory Industrial Sragen, dengan sampel purposive: bekerja di perusahaan, berusia 17–55 tahun, masa kerja >1 tahun, ukuran sampel ditetapkan dengan mengambil sekitar 5 hingga 10 responden untuk setiap butir indikator. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert sebagai instrumen utama (Bougie & Sekaran, 2017). Variabel penelitian meliputi kinerja karyawan (dependen), Human Resource Management (independen), dan kepuasan kerja (mediasi). Analisis dalam SEM-PLS dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu penilaian model pengukuran, model struktural, serta pengujian hipotesis. Pada tahap model pengukuran, kualitas indikator diuji melalui beberapa kriteria, termasuk validitas konvergen (loading faktor idealnya di atas 0,7), validitas diskriminan yang ditunjukkan dari nilai cross loading tertinggi pada konstruk asalnya, serta reliabilitas yang dievaluasi menggunakan Composite Reliability (minimal 0,7), AVE (lebih dari 0,5), dan Cronbach's Alpha (di atas 0,6). Selanjutnya, model struktural dievaluasi dengan melihat nilai R-Square, F-Square, dan Q-Square untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel berdasarkan kategori lemah, moderat, atau kuat. Pengujian hipotesis dilakukan melalui koefisien jalur dengan acuan nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 atau p-value di bawah 0,05. Untuk analisis mediasi, signifikansi ditentukan dari Specific Indirect Effect; efek dianggap bermakna apabila p-value kurang dari 0,05.

4. Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Bab ini menyajikan pemaknaan atas temuan penelitian yang diperoleh melalui rangkaian prosedur metodologis yang dirancang secara runtut. Fokus kajian diarahkan pada bagaimana penerapan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia membentuk tingkat kinerja personel, serta sejauh mana kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme perantara dalam hubungan tersebut di lingkungan PT Glory Industrial Sragen. Proses analisis melibatkan data dari 154 individu yang menjadi responden, kemudian diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 untuk menghasilkan model dan estimasi yang lebih komprehensif. PT Glory Industrial Sragen, perusahaan manufaktur yang telah beroperasi lebih dari dua dekade di Sragen, Jawa Tengah, dipilih sebagai objek penelitian karena penerapan praktik manajemen SDM yang cukup komprehensif, meliputi rekrutmen selektif, pengembangan karier, pelatihan rutin, serta pengelolaan kompensasi dan kesejahteraan karyawan. Perusahaan dengan struktur organisasi yang terdiri atas direksi dan beberapa departemen utama produksi, SDM, keuangan, dan pemasaran ini memiliki fasilitas produksi modern dan lokasi strategis yang mendukung distribusi produk. Alasan pemilihan lokasi penelitian terletak pada orientasi perusahaan yang kuat terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Melalui penelitian ini, dianalisis hubungan antara strategi pengelolaan sumber daya manusia dan hasil kerja pegawai, termasuk menguji kontribusi kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi. Analisis yang dilakukan diharapkan mampu

memberikan gambaran yang valid mengenai pengaruh praktik-praktik tersebut terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini, profil karyawan yang menjadi sampel dianalisis untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai karakteristik responden. Analisis mencakup empat dimensi utama, yakni usia, jenis kelamin, departemen atau bagian tempat bekerja, serta durasi masa kerja. Penyajian data secara terintegrasi dalam bentuk tabel memungkinkan interpretasi demografis yang lebih jelas, sekaligus memberikan kerangka kontekstual yang mendukung pembahasan temuan penelitian pada bagian berikutnya:

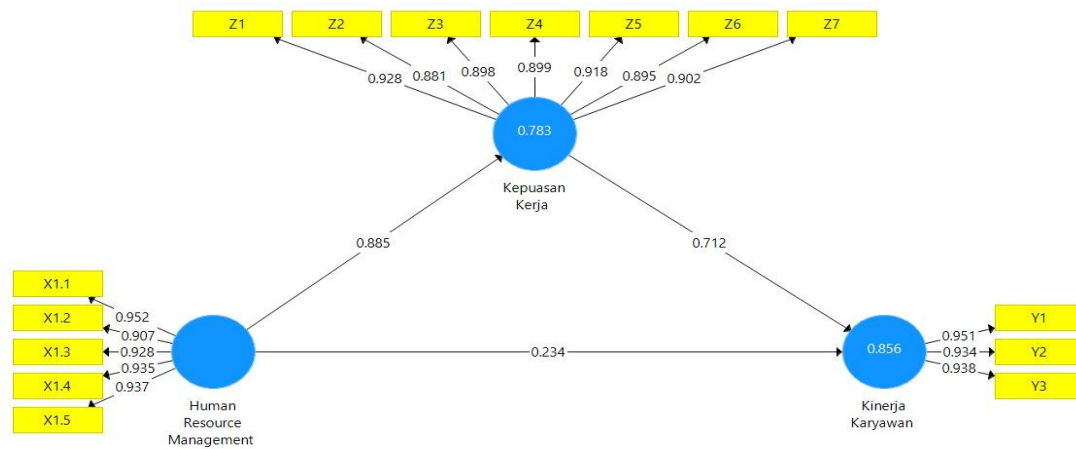
Tabel 1. Deskripsi Karakteristik Responden

Kategori	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
Usia	18–23 Tahun	31	20,1%
	24–30 Tahun	65	42,2%
	31–35 Tahun	43	27,9%
	>36 Tahun	15	9,7%
Jenis Kelamin	Perempuan	92	59,7%
	Laki-laki	62	40,3%
Bagian Pekerjaan	Produksi	119	77,3%
	Quality Control	18	11,7%
	Staff	8	5,2%
	Keuangan	3	1,9%
	Lain-lain	6	3,9%
Lama Bekerja	< 1 Tahun	19	12,3%
	1–3 Tahun	80	51,9%
	4–6 Tahun	38	24,7%
	> 7 Tahun	17	11,1%

Berdasarkan tabel tersebut, karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada kelompok usia produktif 24–35 tahun (70,1%), sehingga mereka berada pada fase dengan kemampuan kerja dan ketahanan aktivitas yang optimal. Selain itu mayoritas berjenis kelamin perempuan (59,7%), mengindikasikan bahwa jenis pekerjaan di perusahaan lebih banyak melibatkan aktivitas yang membutuhkan ketelitian dan konsistensi. Mayoritas responden juga berasal dari bagian produksi (77,3%), yang menegaskan bahwa fokus utama tenaga kerja berada pada proses operasional manufaktur. Dari sisi pengalaman kerja, karyawan dengan masa kerja 1–3 tahun mendominasi (51,9%), hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan berada pada fase awal hingga menengah dalam perkembangan karier mereka. Secara keseluruhan, informasi tersebut mencerminkan tenaga kerja yang relatif muda, aktif, dan berfokus pada kegiatan produksi yang menjadi tulang punggung operasional perusahaan.

Uji Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan memanfaatkan metode Partial Least Square (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 3.2. Skema model PLS yang diuji ditampilkan sebagai berikut.



Gambar 1. Outer Model

Pengujian outer model diterapkan untuk menilai bagaimana variabel laten terkait dengan indikator-indikatornya. Ini mencakup evaluasi validitas, reliabilitas, serta pemeriksaan adanya multikolinearitas antar indikator.

Analisis Outer Model

Convergen Validity

Kelayakan validitas konvergen ditunjukkan ketika sebuah indikator memiliki nilai outer loading $> 0,7$. Rincian nilai outer loading tiap indikator pada variabel yang dianalisis dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Human Resource Management (X)	X.1	0,952
	X.2	0,907
	X.3	0,928
	X.4	0,935
	X.5	0,937
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	0,928
	Z.2	0,881
	Z.3	0,898
	Z.4	0,899
	Z.5	0,918
	Z.6	0,895
	Z.7	0,902
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,951
	Y.2	0,934
	Y.3	0,938

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2025

Jika merujuk pada Tabel 2, dapat dilihat bahwa hampir seluruh indikator di masing-masing variabel menunjukkan nilai outer loading di atas angka 0,7. Meski demikian, menurut Chin (1998), nilai *loading* antara 0,5 hingga 0,6 sudah cukup untuk memenuhi kriteria *convergent validity*. Dari data yang diperoleh, tidak ada satu pun indikator yang memiliki *outer loading* di bawah 0,5, sehingga seluruh indikator dapat dianggap memenuhi syarat validitas dan layak digunakan dalam analisis penelitian lebih lanjut.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan diukur dengan memeriksa nilai *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai AVE > 0,5 menunjukkan bahwa indikator memiliki validitas konvergen yang baik (Fornell & Larcker, 1981). Tabel berikut menampilkan nilai AVE untuk masing-masing variabel yang dianalisis:

Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	AVE (Average Variance Extracted)	Keterangan
Human Resource Management (X)	0.869	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.815	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.885	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 3, seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai yang melampaui batas minimum 0,50. Adapun nilai AVE untuk masing-masing konstruk adalah: Human Resource Management sebesar 0,869, Kepuasan Kerja sebesar 0,815, dan Kinerja Karyawan sebesar 0,885. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki kemampuan ekstraksi varian yang kuat, sehingga indikator-indikatornya dapat menggambarkan konstruk yang dimaksud secara akurat dan memenuhi persyaratan validitas konvergen maupun diskriminan.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas berfungsi untuk memastikan bahwa alat ukur dalam penelitian mampu memberikan hasil yang tetap dan tidak berubah-ubah ketika digunakan berulang kali (Abdillah & Hartono, 2015). Pada studi ini, reliabilitas dievaluasi melalui dua ukuran, yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. *Composite Reliability* digunakan untuk melihat seberapa konsisten indikator-indikator penyusun suatu konstruk bekerja secara internal. Suatu konstruk dinilai memenuhi syarat reliabel apabila nilai *Composite Reliability*-nya berada di atas 0,7. Rincian nilai reliabilitas untuk setiap variabel akan dipaparkan pada bagian selanjutnya.

Tabel 4. *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability
Human Resource Management (X)	0.971
Kepuasan Kerja (Z)	0.969
Kinerja Karyawan (Y)	0.959

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 4, terlihat bahwa seluruh variabel dalam penelitian mencatatkan nilai *composite reliability* di atas 0,7. Human Resource Management memperoleh nilai 0,971, Kepuasan Kerja mencapai 0,969, dan Kinerja Karyawan berada pada angka 0,959. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi standar reliabilitas yang ditetapkan, sehingga dapat ditegaskan bahwa keseluruhan variabel memiliki konsistensi pengukuran yang sangat baik.

Cronbachs Alpha

Tahap selanjutnya dalam mengevaluasi reliabilitas adalah menerapkan *Cronbach's Alpha*, yakni teknik analisis yang digunakan untuk melihat seberapa konsisten butir-butir pertanyaan dalam suatu instrumen ketika mengukur variabel yang sama. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Cronbach (1951), suatu konstruk dianggap memiliki tingkat reliabilitas memadai apabila nilai *Cronbach's Alpha*-nya lebih dari 0,60. Hasil perhitungan *Cronbach's Alpha* yang diperoleh dalam studi ini disajikan pada bagian berikutnya.

Tabel 5. *Cronbachs Alpha*

Variabel	Cronbachs Alpha
----------	-----------------

Human Resource Management (X)	0.962
Kepuasan Kerja (Z)	0.962
Kinerja Karyawan (Y)	0.935

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 5, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang berada di atas ambang 0,6. Temuan tersebut menegaskan bahwa instrumen yang digunakan telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga setiap konstruk dapat dianggap konsisten dalam mengukur variabelnya.

Uji Multikolinearitas

Untuk menguji adanya potensi multikolinearitas, peneliti meninjau nilai tolerance serta variance inflation factor (VIF). Multikolinearitas dikatakan tidak terjadi apabila nilai tolerance berada di atas 0,10 atau, secara ekuivalen, nilai VIF tidak melebihi angka 5. Nilai VIF yang digunakan dalam studi ini ditampilkan pada tabel berikutnya sebagai dasar evaluasi hubungan antar variabel bebas:

Tabel 6. Collinearity Statistic (VIF)

Inner VIF Values	VIF	Keterangan
X -> Y	4.609	Non multicollinearity
X -> Z	4,609	Non multicollinearity
Z -> Y	3,781	Non multicollinearity

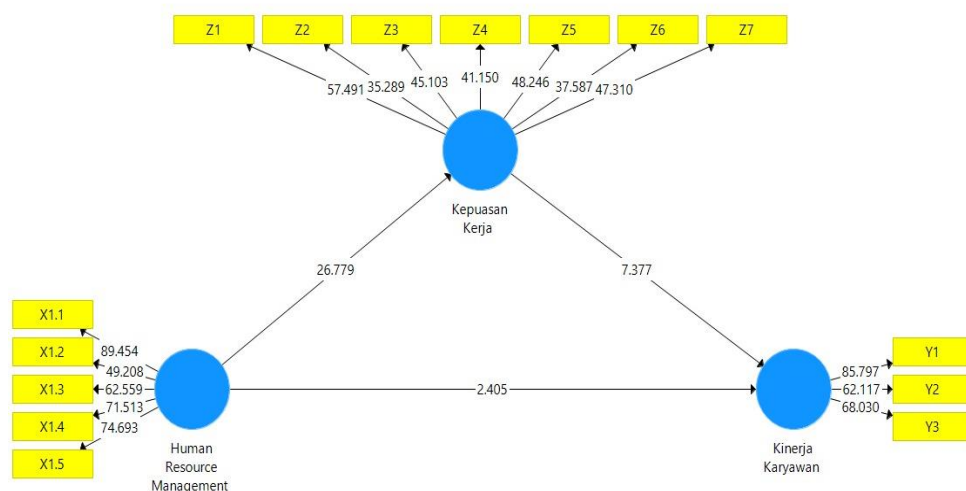
Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2025

Berdasarkan Tabel 6, nilai Collinierity Statistics (VIF) digunakan untuk menilai adanya potensi multikolinearitas antar variabel. Apabila setiap variabel menunjukkan nilai VIF di bawah 5 atau lebih besar dari 0,1, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian tidak mengalami pelanggaran terhadap asumsi multikolinearitas.

Uji Analisis Data

Analisis Inner Model

Penelitian ini selanjutnya akan memaparkan hasil dari Analisis Inner Model, yang mencakup evaluasi goodness of fit, pengujian path coefficient, serta pemeriksaan hipotesis penelitian untuk mengetahui hubungan antar variabel secara empiris.



Gambar 2 Inner Model

Dalam analisis inner model, fokus utamanya adalah menilai bagaimana satu konstruk laten memengaruhi konstruk laten lainnya. Tahapan evaluasi biasanya meliputi pemeriksaan nilai R-Square (R^2), Goodness of Fit (GoF), serta estimasi koefisien jalur.

Uji Kebaikan Model (*Goodness of fit*)

Penilaian terhadap model struktural dilakukan untuk menggambarkan keterhubungan antara indikator-indikator yang diamati dengan konstruk laten dalam suatu kerangka analisis yang melibatkan variabel prediktor, mediator, maupun variabel hasil. Tingkat kecocokan model kemudian dipertimbangkan melalui dua ukuran utama, yaitu R-Square (R^2) dan Q-Square (Q^2). R^2 berfungsi menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Menurut Ghozali (2015), model dikategorikan memiliki daya jelaskan yang sangat baik apabila R^2 mencapai sekitar 0,75; tingkat moderat jika berada di sekitar 0,50; dan relatif rendah apabila mendekati 0,25. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh dalam penelitian ini akan dipaparkan pada bagian selanjutnya.

Tabel 7. Nilai R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.783	0.782
Kinerja Karyawan (Y)	0.856	0.854

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2025

Berdasarkan hasil yang tercantum pada Tabel 7, dapat diketahui bahwa konstruksi Human Resource Management memberikan kontribusi yang substansial terhadap variabel kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Hal ini tercermin dari nilai R-Square sebesar 0,783 untuk kepuasan kerja serta 0,856 untuk kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut sebagian besar dapat dijelaskan oleh model.

Selain itu, kualitas prediktif model dievaluasi melalui perhitungan Q-Square. Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang memadai, sedangkan nilai negatif menunjukkan ketidaksesuaian model dalam memprediksi data. Adapun hasil perhitungan Q-Square adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0.783) \times (1 - 0.856)] \\
 &= 1 - (0.217 \times 0.144) \\
 &= 1 - (0.031248) \\
 &= 0.968752
 \end{aligned}$$

Nilai Q-Square sebesar 0,968752 mengindikasikan bahwa sekitar 96,8% variasi data dapat dijelaskan oleh model struktural yang digunakan, sementara sekitar 3,2% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini. Dengan capaian tersebut, model dapat dikategorikan memiliki tingkat kecocokan prediktif yang sangat baik.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan memanfaatkan nilai koefisien jalur (path coefficient) yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS 4.0. Proses ini menghasilkan t-statistic, p-value, serta original sample. Suatu hubungan antar variabel dianggap signifikan apabila p-value berada di bawah 0,05 atau t-statistic melebihi 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Rangkuman hasil analisis koefisien jalur disampaikan pada bagian selanjutnya.

Direct Effect

Tabel 8. Path Coefisient (Direct Effect)

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Human Resource Management -> Kinerja Karyawan	H1	0,234	2,877	0,017	Positif Signifikan

Human Resource Management -> Kepuasan Kerja	H2	0,885	2,405	0,000	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	H3	0,712	7,377	0,000	Positif Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 8, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini ditunjukkan melalui t-statistic sebesar 2,877 yang melampaui batas minimal 1,96, diikuti p-value 0,017 yang berada di bawah ambang 0,05, serta koefisien estimasi sebesar 0,885. Selain itu, praktik Human Resource Management juga terbukti meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Hal tersebut terlihat dari nilai t-statistic yang sama, yaitu 2,877, serta p-value 0,00. Temuan ini sekaligus meluruskan kekeliruan penjabaran sebelumnya yang tidak selaras dengan ketentuan penarikan kesimpulan signifikansi. Selanjutnya, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga menunjukkan pengaruh yang kuat dan signifikan. Hal ini tercermin dari t-statistic sebesar 7,377 jauh di atas nilai kritis 1,96 dan p-value 0,000 dengan koefisien hubungan 0,712. Dengan demikian, keseluruhan hipotesis yang diuji dalam model ini dapat dinyatakan diterima.

Uji Indirect Effect

Analisis terhadap efek tidak langsung dilakukan dengan melihat nilai *Specific Indirect Effect*. Suatu variabel dianggap menjalankan fungsi mediasi apabila nilai p berada di bawah 0,05, yang menunjukkan bahwa variabel mediator secara nyata menjembatani hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Namun, apabila nilai p berada di atas 0,05, maka tidak terdapat peran mediasi dan hubungan yang terjadi merupakan pengaruh langsung semata. Rincian nilai *Specific Indirect Effect* ditampilkan pada bagian selanjutnya.

Tabel 9. *Specific Indirect Effect*

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Human Resource Management -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	H4	0.630	7,459	0,000	Positif Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2025

Berdasarkan hasil yang disajikan pada Tabel 9, pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berfungsi sebagai mediator yang kuat dalam hubungan antara Human Resource Management dan Kinerja Karyawan. Hal ini tercermin dari nilai t sebesar 7,459, estimasi koefisien 0,630, serta p value 0,000, yang seluruhnya berada dalam batas signifikansi ($t > 1,96$ dan $p < 0,05$). Temuan ini mengonfirmasi bahwa hipotesis dapat diterima, sekaligus menegaskan bahwa penerapan Human Resource Management dapat mendorong peningkatan Kinerja Karyawan apabila pengaruh tersebut disalurkan melalui peningkatan tingkat Kepuasan Kerja.

Pembahasan

Pengaruh *Human Resource Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menegaskan bahwa praktik Human Resource Management (HRM) mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Hasil analisis statistik yang menunjukkan t-statistic sebesar 2,877 ($>1,96$), p-value 0,017 ($<0,05$), dan koefisien 0,885 memperkuat pernyataan tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika organisasi

mengelola manusia secara sistematis melalui proses seleksi yang ketat, program pelatihan yang relevan, pemberian kompensasi yang layak, serta mekanisme penilaian yang jelas maka dorongan intrinsik dan kualitas kerja karyawan akan meningkat, sebagaimana pernah dikemukakan dalam kajian Robbins (2008).

PT Glory Industrial Sragen menjadi salah satu contoh perusahaan yang berhasil menerapkan pendekatan HRM secara terintegrasi, sehingga sumber daya manusia dapat bekerja lebih optimal dan target organisasi lebih mudah dicapai. Beberapa studi sebelumnya, termasuk penelitian Kurniawan & Desiana (2024) serta Mira et al. (2019), juga menunjukkan bahwa HRM yang dikelola secara efektif memainkan peran strategis dalam memperkuat kompetensi, kemampuan, dan performa individu di dalam perusahaan. Dengan keseluruhan bukti tersebut, hipotesis pertama (H1) dapat dikonfirmasi, yakni bahwa HRM memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Human Resource Management* Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Human Resource Management (HRM) memiliki kontribusi positif sekaligus signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Hasil pengujian statistik memperlihatkan nilai t-statistic 2,877 yang melampaui batas kritis 1,96, disertai p-value 0,000 yang menegaskan signifikansinya, serta koefisien sebesar 0,234 yang mengindikasikan bahwa kualitas praktik HRM berbanding lurus dengan meningkatnya kepuasan karyawan. Pandangan ini sejalan dengan pemikiran Robbins (2008), yang menekankan bahwa kepuasan kerja tumbuh ketika kebijakan manajemen sumber daya manusia dijalankan secara adil, serta Dessler (2018), yang menyatakan bahwa sistem penghargaan yang proporsional dan kesempatan berkembang membuat karyawan merasa diakui kontribusinya.

Penerapan prinsip tersebut dapat diamati pada PT Glory Industrial Sragen, di mana perusahaan secara konsisten membangun sistem HRM yang efektif, mulai dari pemberian kompensasi yang kompetitif, penyediaan pelatihan, pengembangan karier yang terstruktur, hingga mekanisme evaluasi kinerja yang transparan. Upaya-upaya tersebut terbukti meningkatkan motivasi sekaligus kepuasan kerja karyawan. Temuan penelitian ini juga beririsan dengan hasil studi Pramesti & Waskito (2025) serta Sharif et al. (2024), yang menegaskan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi, perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, dan hubungan emosional yang positif antara pekerja dan organisasi menjadi unsur krusial dalam membentuk kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa HRM berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, dan perusahaan perlu terus memperbaiki praktiknya agar iklim kerja yang kondusif serta memuaskan dapat terus terjaga.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga menegaskan bahwa tingkat Kepuasan Kerja memiliki kontribusi nyata dalam mendorong tercapainya Kinerja Karyawan yang lebih optimal. Hal tersebut dibuktikan melalui hasil pengujian statistik, di mana indikator t-statistic mencapai 7,377 dengan p-value 0,000 dan koefisien sebesar 0,712. Temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan rasa puas terhadap pekerjaan secara langsung berkaitan dengan meningkatnya performa kerja individu.

Pandangan tersebut sejalan dengan pemikiran Wilson Bangun (2012), yang menjelaskan bahwa pekerja yang merasakan kepuasan umumnya menunjukkan motivasi lebih tinggi, loyalitas yang kuat, serta komitmen terhadap organisasi, sehingga aktivitas kerja dilakukan dengan lebih efektif dan efisien. Situasi serupa terlihat pada PT Glory Industrial Sragen; kebijakan-kebijakan internal seperti pemberian kompensasi yang bersaing, kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, iklim hubungan kerja yang kondusif, serta penyediaan pelatihan teknis maupun soft skills, semuanya berperan dalam menumbuhkan kepuasan kerja sekaligus memperbaiki kualitas dan kuantitas produktivitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Helmy Wibowo et al. (2024) serta Elrehail et al. (2020) juga memberikan bukti bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai pendorong motivasional yang signifikan dalam meningkatkan output dan kualitas kinerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa upaya peningkatan kepuasan kerja merupakan langkah strategis bagi perusahaan untuk memastikan keberlanjutan kinerja karyawan di masa mendatang.

Pengaruh *Human Resource Management* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hipotesis keempat menyatakan adanya peran mediasi Kepuasan Kerja dalam hubungan antara Human Resource Management (HRM) dan Kinerja Karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai t-statistic 7,459 dengan p-value 0,000 serta koefisien 0,630. Kombinasi nilai tersebut mengindikasikan bahwa efek mediasi terbukti signifikan karena t-statistic berada jauh di atas ambang 1,96 dan p-value berada pada taraf di bawah 0,05. Dengan demikian, hubungan tidak hanya bekerja secara langsung, tetapi juga diperkuat melalui mekanisme kepuasan kerja.

Temuan ini mendukung pandangan yang telah lama dikemukakan oleh Robbins (2008) dan Bangun (2012), yakni bahwa praktik HRM yang dirancang secara efektif mulai dari penyediaan pelatihan yang relevan, pemberian kompensasi yang proporsional, peluang pengembangan karier yang jelas, hingga lingkungan kerja yang kondusif berpotensi meningkatkan rasa puas karyawan yang pada akhirnya mendorong perbaikan kinerja. Pola yang sama juga dilaporkan dalam studi Kurniawan & Desiana (2024) serta Pramesti & Waskito (2025), yang sama-sama menegaskan posisi kepuasan kerja sebagai penghubung penting antara HRM dan performa karyawan.

Jika ditinjau dari perspektif Social Exchange Theory, hubungan timbal balik menjadi kunci: ketika organisasi memperlakukan karyawan secara adil dan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, karyawan cenderung memberikan kontribusi yang lebih baik sebagai bentuk timbal balik positif. Konteks tersebut tercermin dalam kondisi PT Glory Industrial Sragen, di mana kebijakan HRM seperti kompensasi yang kompetitif, program pelatihan berkelanjutan, dan transparansi promosi terbukti meningkatkan kepuasan karyawan yang kemudian berimplikasi pada motivasi serta produktivitas mereka. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan praktik HRM dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada kemampuannya mendorong kepuasan kerja, sehingga organisasi perlu memastikan setiap kebijakan HRM diarahkan untuk memperkuat aspek tersebut secara berkelanjutan.

5. Penutup Kesimpulan

Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan praktik Human Resource Management (HRM) yang dijalankan secara optimal mampu meningkatkan kualitas pengalaman kerja karyawan sekaligus memperkuat kinerja mereka. Peningkatan ini tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga muncul melalui pengaruh tidak langsung berupa tingginya kepuasan kerja. Berbagai elemen HRM seperti penyediaan program pengembangan kompetensi, mekanisme reward yang proporsional, penilaian kinerja yang transparan, serta arus komunikasi yang sehat berkontribusi besar dalam membangun atmosfer kerja yang mendukung, menumbuhkan kenyamanan, dan mendorong produktivitas.

Agar manfaat tersebut berkelanjutan, organisasi disarankan terus memperkaya strategi HRM yang berorientasi pada kesejahteraan SDM dan iklim kerja yang suportif. Di sisi lain, karyawan diharapkan mampu memanfaatkan fasilitas pengembangan diri yang tersedia serta menjaga interaksi yang konstruktif di lingkungan kerja. Penelitian pada periode berikutnya dapat mempertimbangkan penambahan variabel seperti motivasi, komitmen organisasional, atau

gaya kepemimpinan transformasional, serta menerapkan pendekatan kualitatif maupun metode campuran guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika HRM terhadap kinerja.

Daftar Pustaka

- Abdullahi, M. S., Adieza, A., Arnaut, M., Nuhu, M. S., Ali, W., & Lawal Gwadabe, Z. (2024). Antecedents of employee performance through perceived organizational support: a moderating role of job satisfaction among employees of SMEs in an emerging economy. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2023-0014>
- Abid, M. (2024). *The Influence Of Organizational Culture And Job Satisfaction On Employee Performance*. *Issn*(1), 65–73. <https://doi.org/10.56127/ijm>
- Achmad, N., & Kuswati, R. (2021). *Imronudin.(2021) Teori & Praktek Statistik Milenial*. Jasmine Publisher.
- Ahmad, K., Mahnaz Hassan, S., & Sattar, T. (2015). *Role Of Human Resource Practices In Employee Performance And Job Satisfaction With Mediating Effect Of Employee Engagement* (Vol. 53, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/283063282>
- AlKetbi, A., & Rice, J. (2024). The Impact of Green Human Resource Management Practices on Employees, Clients, and Organizational Performance: A Literature Review. In *Administrative Sciences* (Vol. 14, Issue 4). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/admsci14040078>
- Almuayad, K. M. A., & Chen, Y. (2024). Effect of Knowledge Management on Employee Job Performance in Yemeni Banking Sector: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01791-6>
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Asmirin Noor. (2023). *Human Resource Management (Sumber Daya Manusia)* (Sepriano, Ed.; 1st ed., Vol. 1). SON PEDIA Publishing Indonesia.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian* (ke 6). Alfabeta.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Kurniawati, M. D., Yudo, A., Dewo, P., Fahri Baihaqi, A., Nasution, Z., & Penulis, K. (2023). *Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review)*. 4(6). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6>
- Garry Dessler. (2018). *Humas Resource Management* (Sixteenth Edition, Vol. 16). Pearson halaman 3. New York
- Garry Dessler. (2018). *Humas Resource Management* (Sixteenth Edition, Vol. 16). Pearson halaman. New York
- Garry Dessler. (2018). *Humas Resource Management* (Sixteenth Edition, Vol. 16). Pearson halaman.
- Garry Dessler. (2018). *Humas Resource Management* (Sixteenth Edition, Vol. 16). Pearson halaman. New York
- Hazriyanto, H., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Batam, G. (n.d.). *Analysis Of Motivation, Job Satisfaction*

- And Employee Performance*. <https://doi.org/10.51742/akuntansi.v5i1>
- Helmy Nurcahyo Wibowo, M. Farid Wajdi, & Muhammad Sholahuddin. (2024). Enhancing Employee Job Satisfaction in the Tax Sector: the Role of Motivation and Hygiene Factors at the Directorate General of Taxes. *International Journal of Economics and Management Research*, 3(1), 200–219. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i1.180>
- Kalia, P., Singla, M., & Kaushal, R. (2023). Human resource management practices and employee retention in the Indian textile industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(11), 96–121. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0057>
- Khaeruman. (2021). *Buku Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Studi Kasus* (Tim Kreasi CV. AA Rizky, Ed.; Pertama, Vol. 1). CV. AA. Rizky.
- Kurniawan, H., & Desiana, P. M. (2024a). Human Resource Management Practices and Job Performance Under Investigation: Mediating Role of Job Satisfaction and Employee Value Proposition. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 17(2), 299–315. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.53161>
- Kurniawan, H., & Desiana, P. M. (2024b). Human Resource Management Practices and Job Performance Under Investigation: Mediating Role of Job Satisfaction and Employee Value Proposition. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 17(2), 299–315. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.53161>
- Lestari, D. P., & Waskito, J. (2025). The Role Of Job Satisfaction As A Mediator In The Influence Of Talent Management And Career Development On Employee Performance: A Study Of Polri Institutions In Central Java. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 8, Issue 2).
- M, A., Farid Wajdi, M., Waskito, J., & Agus Setyawan, A. (2023). The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment on Turnover Intention and Employee Performance At PT JJ Gloves Indo Company. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 3(2), 280–292. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v3i2.1848>
- Mapuranga, M., Maziriri, E. T., Rukuni, T. F., & Lose, T. (2021). Employee Organisational Commitment and the Mediating Role of Work Locus of Control and Employee Job Satisfaction: The Perspective of SME Workers. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(7), 306. <https://doi.org/10.3390/jrfm14070306>
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective. *Administrative Sciences*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Najam, U., Ishaque, S., Irshad, S., Salik, Q. U. A., Khakwani, M. S., & Liaquat, M. (2020). A Link Between Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction: A Moderated Mediation Model. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020968785>
- Naz, S., Jamshed, S., Nisar, Q. A., & Nasir, N. (2021). Green HRM, psychological green climate and pro-environmental behaviors: An efficacious drive towards environmental performance in China. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01412-4>
- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473>
- Olii, C. F. R., Suwarno, H. L., & Hadiananto, B. (2024). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Employee Loyalty. *Journal of Economics and Business*, 7(3).

- <https://doi.org/10.31014/aior.1992.07.03.610>
- Otoo, F. N. K. (2024). The mediating role of employee performance in the relationship between human resource management (HRM) practices and police service effectiveness. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 3(2), 108–141. <https://doi.org/10.1108/irjms-08-2023-0070>
- Pramesti, A., & Waskito, J. (2025). The Impact Of Green Human Resource Management Practices On Employee Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction Among Employees At Pt Pos Indonesia Surakarta Branch. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 8, Issue 1).
- Ribeiro, N., Gomes, D. R., Ortega, E., Gomes, G. P., & Semedo, A. S. (2022). The Impact of Green HRM on Employees' Eco-Friendly Behavior: The Mediator Role of Organizational Identification. *Sustainability (Switzerland)*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/su14052897>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). pdf Research Methods For Business : A Skill-Building Approach. In *Sekaran dan Bougie* (6th ed.). Alfabeta.
- Sharif, S., Alam Malik, S., Albadry, O., Arooj, N., & Munawar Albadry, O. (n.d.). *Human resource management (HRM) practices and organizational commitment in higher educational institution (HEI): a mediating role for work engagement A mediating role for work enga... Human resource management (HRM) practices and organizational commitment in higher educational institution (HEI): a mediating role for work engagement A mediating role for work engagement*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2023-0456/full/html>
- Simmers, C. A., & McMurray, A. J. (2022). Navigating Work Career through Locus of Control and Job Satisfaction: The Mediation Role of Work Values Ethic. *Merits*, 2(4), 258–269. <https://doi.org/10.3390/merits2040018>
- Stephen P. Robbins. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Resthi Widyaningrum, Ed.; 12th ed.). Salemba Empat. Jakarta Halaman 103
- Stephen P. Robbins. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Resthi Widyaningrum, Ed.; 12th ed.). Salemba Empat. Jakarta Halaman 105
- Stephen P. Robbins. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Resthi Widyaningrum, Ed.; 12th ed.). Salemba Empat. Jakarta Halaman 109
- Tafese Keltu, T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Wilson Bangun. (2012). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA / Prof Dr. Wilson Bangun,S.E.,M.Si.)* (Cet.17). Erlangga Publisher. Jakarta Halaman 11.
- Wilson Bangun. (2012). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA / Prof Dr. Wilson Bangun,S.E.,M.Si.)* (Cet.17). Erlangga Publisher. Jakarta Halaman 331