

## Peran Kepuasan Kerja dalam Hubungan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Karyawan di Indonesia

Irwan Sugiarto  
Sekolah Tinggi Hukum Bandung

---

### Info Artikel

#### *Article history:*

Received Nov, 2025  
Revised Nov, 2025  
Accepted Nov, 2025

---

#### *Kata Kunci:*

Indonesia; Kepuasan Pekerjaan;  
Manajemen Sumber Daya  
Manusia; Produktivitas  
Karyawan; SEM-PLS

---

#### *Keywords:*

*Employee Productivity; Human  
Resource Management; Indonesia;  
Job Satisfaction; SEM-PLS*

---

### ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan produktivitas karyawan di organisasi-organisasi Indonesia. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari 175 karyawan di berbagai sektor melalui kuesioner terstruktur yang menggunakan skala Likert lima poin. Data dianalisis menggunakan Model Persamaan Struktural dengan Least Squares Parsial (SEM-PLS 3) untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik HRM memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara HRM dan produktivitas, menunjukkan bahwa HRM meningkatkan kinerja tidak hanya secara langsung—melalui pengembangan keterampilan dan sistem yang adil—tetapi juga secara tidak langsung—dengan meningkatkan kepuasan emosional karyawan. Temuan ini mengonfirmasi dua jalur strategis dan psikologis melalui mana HRM mempengaruhi produktivitas. Studi ini memperluas Resource-Based View (RBV) dan Social Exchange Theory (SET) dengan menyediakan bukti empiris dari ekonomi yang sedang berkembang, menunjukkan bahwa praktik HRM relasional yang berakar pada keadilan, komunikasi, dan pengakuan menghasilkan peningkatan produktivitas yang berkelanjutan. Secara praktis, hasil ini menekankan pentingnya mengintegrasikan strategi HRM yang mengembangkan baik kompetensi maupun kepuasan karyawan untuk mendorong kesuksesan organisasi jangka panjang di Indonesia.

---

### ABSTRACT

*This study examines the mediating role of job satisfaction in the relationship between Human Resource Management (HRM) practices and employee productivity in Indonesian organizations. Using a quantitative approach, data was collected from 175 employees in various sectors through a structured questionnaire using a five-point Likert scale. The data were analyzed using Structural Equation Models with Partial Least Squares (SEM-PLS 3) to test the proposed hypotheses. The results show that HRM practices have a significant positive effect on job satisfaction and employee productivity. In addition, job satisfaction acts as a partial mediator in the relationship between HRM and productivity, suggesting that HRM improves performance not only directly-through skill development and fair systems-but also indirectly-by increasing employees' emotional satisfaction. These findings confirm the two strategic and psychological pathways through which HRM affects productivity. This study extends the Resource-Based View (RBV) and Social Exchange Theory (SET) by providing empirical evidence from an emerging economy, showing that relational HRM practices rooted in fairness, communication, and recognition result in sustainable productivity gains.*

---

*Practically, these results emphasize the importance of integrating HRM strategies that develop both employee competencies and satisfaction to drive long-term organizational success in Indonesia.*

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.*



---

**Corresponding Author:**

Name: Irwan Sugiarto

Institution: Sekolah Tinggi Hukum Bandung

Email: [irwansugiarto8@gmail.com](mailto:irwansugiarto8@gmail.com)

---

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) diakui sebagai aset paling berharga dalam mencapai kesuksesan organisasi, terutama di tengah lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis. Efektivitas organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh modal fisik atau teknologi, tetapi oleh kemampuan dalam mengelola dan mengembangkan SDM secara efisien (Armstrong & Taylor, 2020). Dalam konteks Indonesia yang tengah mengalami pertumbuhan ekonomi dan transformasi industri, kemampuan organisasi mengelola tenaga kerja secara efektif menjadi faktor penentu kinerja yang krusial. Oleh karena itu, peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam meningkatkan produktivitas karyawan menjadi semakin penting. Praktik MSDM yang efektif mencakup perencanaan strategis, perekrutan, pelatihan, manajemen kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. MSDM harus selaras dengan visi dan misi organisasi agar tenaga kerja yang kompeten tersedia dan berkembang (PUTRI, 2024). Perekrutan berbasis kompetensi dan pelatihan terstruktur membantu membangun sistem kerja berprestasi tinggi yang meningkatkan kemampuan dan motivasi karyawan (Ferils, 2025). Analisis dan desain pekerjaan turut berperan dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Zalsabillah, Rahayu, & Butar, 2025), sementara sistem kompensasi, penghargaan, dan mentoring memperkuat loyalitas serta produktivitas (Ferils, 2025). Di sisi lain, HRM perlu beradaptasi terhadap kemajuan teknologi dan perubahan sosio-budaya melalui pelatihan digital dan pemetaan talenta (Ainiyah, Kurniawan, Irfandi, Trihantoyo, & Sholeh, 2025; Amanda, Maheswari, Aura, Anas, & Utama, 2025). Kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif juga diperlukan agar strategi HRM berjalan efektif (Amanda et al., 2025). Dukungan manajemen puncak serta keterlibatan manajer lini memastikan keselarasan strategi SDM dengan tujuan bisnis dan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi (Ferils, 2025). Secara keseluruhan, HRM perlu berfokus pada penciptaan lingkungan kerja harmonis yang mendukung produktivitas dan keberlanjutan organisasi (PUTRI, 2024).

Produktivitas karyawan, sebagai indikator utama kinerja organisasi, mencerminkan efisiensi dan efektivitas kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan teknis atau desain pekerjaan, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sikap seperti kepuasan kerja yang membentuk motivasi, komitmen, dan kinerja individu. Kepuasan kerja merupakan evaluasi emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya yang berperan penting dalam menentukan tingkat produktivitas. Penelitian menunjukkan adanya korelasi positif yang kuat antara kepuasan kerja dan produktivitas, di mana karyawan yang merasa puas cenderung lebih termotivasi, inovatif, dan setia terhadap organisasi (Mihaela-Gabriela, Maria, & Floricica, 2023; Tentama, Subardjo, Mulasari, & Meilani, 2019). Mihaela-Gabriela et al., (2023) menegaskan bahwa iklim organisasi yang positif meningkatkan produktivitas karyawan, sementara Tentama et al., (2019), menemukan koefisien korelasi sebesar 0,427 antara kepuasan kerja dan produktivitas,

menunjukkan bahwa kepuasan yang lebih tinggi berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja. Lebih lanjut, motivasi juga berperan penting dalam memperkuat hubungan tersebut. Teker (2016) menunjukkan bahwa motivasi dan suasana hati positif mendorong keinginan karyawan untuk memenuhi tanggung jawabnya, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Maina (2015) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor motivasional paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, faktor sosial dan psikologis turut berkontribusi terhadap produktivitas. Semmer & Beehr (2013) menyoroti bahwa dukungan sosial dan kontrol pekerjaan memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan dan kinerja, di mana tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat memperkuat produktivitas melalui lingkungan kerja yang mendukung.

Di Indonesia, banyak organisasi publik maupun swasta menghadapi tantangan dalam menjaga kepuasan dan kinerja karyawan secara bersamaan. Masalah seperti sistem kompensasi yang tidak adil, peluang karier terbatas, kurangnya pelatihan, serta komunikasi yang buruk antara manajemen dan staf sering menyebabkan rendahnya semangat kerja dan produktivitas. Data Kementerian Tenaga Kerja Indonesia (2023) menunjukkan bahwa fluktuasi kepuasan dan keterlibatan tenaga kerja berkorelasi signifikan dengan efisiensi operasional di berbagai industri. Oleh karena itu, mengkaji bagaimana praktik HRM dapat meningkatkan produktivitas melalui kepuasan kerja menjadi penting untuk pengembangan SDM nasional. Lingkungan kerja yang kondusif dan semangat kerja tinggi terbukti meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan, sebagaimana di PT. Air Bersih Jawa Timur, di mana insentif dan kondisi kerja positif berpengaruh pada kinerja dengan kepuasan kerja sebagai mediator (Putri & Sumartik, 2024). Motivasi dan persepsi kompensasi juga berperan penting dalam produktivitas, seperti ditunjukkan pada PT Samasta Boga Indonesia (Febriana, Mildaeni, Nur'aeni, & Herdian, 2025). Di sektor perbankan, rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja memiliki korelasi positif dengan produktivitas, dengan rekrutmen memberikan pengaruh paling kuat (Sono & Randika, 2024). Sistem kompensasi dan partisipasi karyawan juga terbukti meningkatkan kepuasan kerja, terutama ketika dikombinasikan dengan gaya manajemen partisipatif (Soni, 2025). Perbedaan praktik HRM antara lembaga pemerintah dan lembaga swadana menunjukkan perlunya pendekatan yang disesuaikan dengan karakteristik organisasi (Soni, 2025). Secara keseluruhan, praktik HRM yang mencakup rekrutmen, pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, dan hubungan karyawan membentuk budaya organisasi serta persepsi terhadap keadilan, dukungan, dan peluang pertumbuhan—faktor-faktor yang secara langsung memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Meskipun kajian global sudah luas, bukti empiris di konteks Indonesia masih terbatas dan perlu diperkuat melalui penelitian mendalam.

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang krusial dalam menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan produktivitas karyawan. Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) dan Pandangan Berbasis Sumber Daya (Barney, 1991) menjadi landasan teoretis bagi hubungan ini. Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial, ketika karyawan merasa diperlakukan adil dan memperoleh dukungan dari manajemen, mereka akan membalasnya dengan meningkatkan kepuasan dan kinerja. Sementara itu, Pandangan Berbasis Sumber Daya menegaskan bahwa sistem HRM dan karyawan yang puas merupakan aset berharga, langka, serta sulit ditiru yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi hasil dari praktik HRM, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme strategis yang mendorong peningkatan produktivitas organisasi.

Praktik HRM seperti pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan pemberdayaan karyawan terbukti secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat kinerja karyawan (Khan, Md Yusoff, Hussain, & Binti Ismail, 2019; Rodjam, Thanasrisuebwong, Suphuan, & Charoenboon, 2020). Di sektor transportasi India, kepuasan kerja memediasi sebagian hubungan antara praktik HRM seperti kompensasi dan perencanaan karier dengan kinerja, serta sepenuhnya memediasi hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja (Batta, Bandameeda, & Parayitam, 2023). Selain itu, kepuasan kerja juga sepenuhnya memediasi hubungan

antara lingkungan kerja dan produktivitas, menunjukkan bahwa peningkatan kondisi kerja dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas (Syahrir, Zakaria, & Labo, 2024). Dalam sektor pendidikan tinggi, praktik SDM seperti perekrutan, pelatihan, dan kompensasi memiliki efek langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (Khan et al., 2019). Pelatihan dan pengembangan juga berperan penting, di mana keduanya memiliki hubungan positif dengan kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Ajah & Malachy, 2025). Berdasarkan Pandangan Berbasis Sumber Daya, pelatihan dan pengembangan dipandang sebagai sumber daya strategis yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif melalui peningkatan kepuasan kerja dan kinerja (Ajah & Malachy, 2025). Namun, studi empiris menunjukkan bahwa kekuatan dan arah efek mediasi kepuasan kerja bervariasi menurut konteks, budaya, dan lingkungan organisasi. Di Indonesia, yang memiliki budaya kolektif dan sistem manajemen hierarkis, kepuasan kerja sering kali dipengaruhi oleh kepemimpinan relasional, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta kesejahteraan emosional. Nuansa kontekstual ini menegaskan perlunya penelitian empiris lokal untuk memahami bagaimana praktik HRM diterjemahkan menjadi produktivitas melalui kepuasan kerja dalam organisasi Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan produktivitas karyawan di Indonesia. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan responden dari berbagai organisasi, penelitian ini menerapkan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS 3) untuk menguji model yang diusulkan dengan menganalisis dampak praktik HRM terhadap produktivitas karyawan, dampak praktik HRM terhadap kepuasan kerja, serta peran mediasi kepuasan kerja dalam menghubungkan HRM dengan produktivitas. Studi ini berkontribusi pada literatur yang ada dengan menyediakan bukti empiris dari ekonomi yang sedang berkembang, memperkaya perspektif teoretis tentang efektivitas HRM, dan memberikan wawasan praktis bagi manajer dalam merancang sistem HRM yang meningkatkan kepuasan dan produktivitas. Selain itu, penelitian ini menyajikan kerangka kerja strategis bagi organisasi di Indonesia untuk meningkatkan hasil karyawan melalui intervensi HRM terintegrasi dan berbasis kepuasan. Secara keseluruhan, makalah ini berargumen bahwa praktik HRM yang efektif sangat penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan, dan hubungan ini diperkuat secara signifikan ketika karyawan mengalami kepuasan kerja yang tinggi. Dengan mengintegrasikan sistem HRM dengan strategi yang berorientasi pada kepuasan, organisasi di Indonesia dapat mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar global yang semakin kompleks.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 *Human Resource Management (HRM)*

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis yang menyelaraskan modal manusia dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif. Di Indonesia, peran MSDM menjadi sangat penting di tengah transformasi ekonomi dan mobilitas tenaga kerja, di mana integrasi praktik MSDM dengan nilai-nilai budaya seperti gotong royong dan harmoni dapat secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan pandangan Resource-Based View, modal manusia diposisikan sebagai aset berharga yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pengembangan kompetensi unik. Secara strategis, MSDM berperan dalam memastikan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia agar sejalan dengan visi, misi, dan strategi organisasi (PUTRI, 2024), melalui perencanaan, pelatihan, evaluasi, dan pengembangan karyawan yang terarah. Praktik MSDM yang terintegrasi, seperti rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, dan kompensasi, terbukti mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan (Dewi, Fitrisia, & Kusumasari, 2025; Rasal & Kulkarni, 2024). Selain itu, praktik MSDM di Indonesia

diadaptasi agar sesuai dengan konteks budaya dan lingkungan eksternal, termasuk teknologi, nilai-nilai sosial, dan regulasi yang memengaruhi strategi pengelolaan sumber daya manusia (PUTRI, 2024). Dengan demikian, integrasi strategis antara MSDM, tujuan organisasi, dan nilai budaya lokal menjadi fondasi penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif, produktif, dan berkelanjutan.

## 2.2 *Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja merupakan konsep multidimensi yang mencakup berbagai aspek seperti gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, dan sifat pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja penting untuk memahami perilaku karyawan dan hasil organisasi karena tingkat kepuasan yang tinggi berkaitan dengan peningkatan kinerja dan penurunan turnover, sedangkan ketidakpuasan dapat menimbulkan dampak negatif seperti penurunan produktivitas dan keterlibatan kerja. Faktor kompensasi memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja, sebagaimana dibuktikan dalam studi pada Bank Rakyat Indonesia yang menunjukkan bahwa gaji menjadi faktor paling dominan (Ismanta, 2000). Selain itu, kesempatan promosi memberikan kepuasan melalui pemenuhan kebutuhan pengakuan dan pertumbuhan karier (Cebotari, 2022), sedangkan supervisi yang efektif dan kepemimpinan yang empatik berperan penting dalam budaya yang menekankan hubungan kolektif (Ismanta, 2000). Lingkungan kerja, baik fisik maupun sosial, juga berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja (Ríos, Vázquez, Alberto, Ramírez, & Álvarez, 2018), sementara sifat pekerjaan yang memberikan motivasi intrinsik dan rasa pencapaian pribadi menjadi faktor penentu utama (Cebotari, 2022). Di negara berkembang seperti Indonesia, kepuasan kerja juga sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang menekankan stabilitas pekerjaan dan hubungan kolektif dibandingkan imbalan material, di mana empati atasan dan rasa aman dalam bekerja menjadi sumber utama kepuasan karyawan (Ismanta, 2000).

## 2.3 *Produktivitas Karyawan*

Meningkatkan produktivitas karyawan pada industri padat karya di Indonesia, khususnya di sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), merupakan tantangan multifaset yang memerlukan pendekatan komprehensif. Keterlibatan, kepuasan, dan pemberdayaan karyawan menjadi faktor penting yang secara signifikan memengaruhi produktivitas. Ketika dikelola dengan baik, faktor-faktor tersebut mampu meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Integrasi metrik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan lingkungan kerja yang mendukung semakin memperkuat produktivitas melalui penyediaan indikator kinerja yang objektif dan pembentukan budaya organisasi yang positif. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan, kepuasan, dan pemberdayaan memiliki dampak positif terhadap produktivitas di sektor UMKM, di mana keterlibatan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kedua faktor lainnya terhadap produktivitas (Sihite, Jusup, Ilham, & Widayati, 2024). Efektivitas dan efisiensi kerja juga menjadi aspek krusial karena peningkatan keduanya berdampak pada kualitas layanan, inovasi, dan produktivitas organisasi (Basri & Aarsal, 2022). Selain itu, penerapan metrik MSDM penting dalam mengukur dan mengelola kinerja karyawan, membantu mengidentifikasi indikator kinerja yang relevan serta mendukung pengambilan keputusan dan strategi pengembangan karyawan yang efektif (Maharani, 2023). Budaya organisasi yang positif dan motivasi intrinsik turut berpengaruh terhadap produktivitas, di mana kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang kondusif berperan sebagai mediator dalam memperkuat hubungan tersebut (Fora & Saluy, 2025).

## 2.4 *Peran Mediasi Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang penting dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan hasil produktivitas, sebagaimana dijelaskan dalam Social Exchange Theory. Teori ini menyatakan bahwa ketika karyawan merasa mendapatkan perlakuan yang adil dan dukungan organisasi melalui praktik

MSDM, mereka akan membalasnya dengan kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme emosional dan kognitif yang menerjemahkan inisiatif MSDM menjadi perilaku produktif. Praktik MSDM yang efektif, seperti pelatihan, penilaian kinerja, dan pemberdayaan karyawan, terbukti meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja (Rodjam et al., 2020). Dalam konteks Indonesia, kombinasi antara praktik MSDM dan dukungan organisasi menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan berdampak positif pada kinerja organisasi (Luturlean, Saragih, Prasetio, Aprianto, & Fadhila, 2022). Penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara praktik MSDM dan kinerja organisasi, di mana tanpa mediasi ini, pengaruh MSDM terhadap kinerja tidak signifikan (Febrina, 2025). Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif turut memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas karyawan (Febryan & Kamilia, 2025; Syahrir et al., 2024). Faktor budaya seperti kolektivisme dan rasa hormat terhadap otoritas memperkuat peran mediasi kepuasan kerja di Indonesia, karena karyawan yang merasa dihargai dan dihormati cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi (Febrina, 2025).

### 2.5 Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan, penelitian ini mengusulkan model konseptual yang menggambarkan hubungan timbal balik antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Praktik MSDM diharapkan memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

H1: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

H2: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3: Kepuasan kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

H4: Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan produktivitas karyawan.

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan produktivitas karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran objektif, pengujian hipotesis, dan analisis statistik hubungan antar variabel. Penelitian ini mengadopsi desain kausal-eksplanatori, yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara praktik HRM (variabel independen), kepuasan kerja (variabel perantara), dan produktivitas karyawan (variabel dependen).

Kerangka konseptual dan hipotesis dikembangkan berdasarkan teori-teori relevan seperti Resource-Based View (Barney, 1991) dan Social Exchange Theory (Blau, 1964). Analisis empiris dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 3, yang cocok untuk menganalisis hubungan kompleks dan efek mediasi di antara variabel laten dalam penelitian ilmu sosial.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini terdiri dari karyawan yang bekerja di organisasi publik dan swasta di seluruh Indonesia, mencakup berbagai sektor seperti manufaktur, jasa, pendidikan, dan keuangan. Pemilihan populasi yang heterogen bertujuan untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan pengalaman karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Teknik non-

probability purposive sampling digunakan dengan kriteria responden memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun di organisasi tempat mereka bekerja serta terlibat langsung dalam sistem MSDM seperti penilaian kinerja, pelatihan, atau skema kompensasi. Sebanyak 175 respons valid berhasil dikumpulkan dan dianalisis. Jumlah ini memenuhi persyaratan minimum untuk analisis SEM-PLS sebagaimana direkomendasikan oleh Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, (2019), yaitu minimal sepuluh kali jumlah jalur struktural terbesar yang mengarah ke suatu konstruk dalam model. Dari total responden, terdapat 95 laki-laki (54,3%) dan 80 perempuan (45,7%) yang mewakili beragam kelompok usia dan tingkat jabatan, mulai dari staf hingga posisi manajerial.

### 3.3 *Prosedur Pengumpulan Data*

Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner daring yang disebarakan menggunakan Google Forms dan email langsung kepada karyawan di berbagai organisasi antara April hingga Juni 2025. Sebelum disebarakan, instrumen penelitian telah ditinjau oleh pakar akademik dan profesional HR untuk memastikan validitas isi dan kejelasan pertanyaan. Uji coba awal (pilot test) yang melibatkan 30 responden dilakukan guna menyempurnakan item kuesioner, menilai reliabilitas, serta memastikan tidak adanya ambiguitas dalam pernyataan. Para partisipan diberi penjelasan mengenai tujuan penelitian, jaminan kerahasiaan data, serta sifat partisipasi yang bersifat sukarela. Aspek etika penelitian dijaga dengan tidak mengumpulkan informasi identitas pribadi dan memberikan kebebasan bagi responden untuk mengundurkan diri kapan pun tanpa konsekuensi.

### 3.4 *Instrumen Penelitian dan Pengukuran*

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner terstruktur yang terdiri atas tiga bagian utama: informasi demografis, praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. (a) Praktik MSDM diukur menggunakan 12 butir pertanyaan yang diadaptasi dari (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013; Guest, 2017), mencakup aspek rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan hubungan kerja. Contoh item meliputi: "Organisasi memberikan evaluasi kinerja yang adil dan transparan" dan "Karyawan memperoleh kesempatan pelatihan dan pengembangan yang memadai." (b) Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) diukur menggunakan 8 item dari Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) dan Spector (1997), yang menilai kepuasan intrinsik dan ekstrinsik seperti pengakuan, promosi, gaji, serta hubungan interpersonal. Contoh itemnya adalah: "Saya puas dengan pengakuan yang saya terima atas pekerjaan saya" dan "Saya senang dengan lingkungan kerja saya saat ini." (c) Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*) diukur dengan 6 item yang diadaptasi dari Robbins & Judge (2019), menilai kinerja individu, efisiensi, dan pencapaian tujuan. Contoh itemnya meliputi: "Saya menyelesaikan tugas pekerjaan dengan efisien dan tepat waktu" serta "Saya berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan." Seluruh item diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dan diterjemahkan kembali ke Bahasa Inggris untuk memastikan kesetaraan makna dan konsistensi bahasa.

### 3.5 *Teknik Analisis Data*

Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 3 dengan mengikuti dua tahap utama, yaitu model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) (Hair et al., 2019). Analisis outer model digunakan untuk menilai reliabilitas dan validitas konstruk melalui beberapa pengujian, meliputi reliabilitas indikator dengan nilai outer loadings  $>0,70$ , reliabilitas internal menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) dengan nilai  $>0,70$ , validitas konvergen berdasarkan Average Variance Extracted (AVE)  $>0,50$ , serta validitas diskriminan yang diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan

cross-loadings guna memastikan bahwa setiap konstruk bersifat unik. Sementara itu, analisis inner model dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antara praktik MSDM, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan melalui beberapa langkah, yaitu penilaian kolinearitas dengan Variance Inflation Factor (VIF)  $<5$  untuk memastikan tidak terjadi multikolinearitas, pengujian koefisien jalur (path coefficients) dan nilai  $t$  melalui prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 resampling untuk mengukur signifikansi hubungan, serta penghitungan Coefficient of Determination ( $R^2$ ) guna melihat daya jelaskan variabel eksogen terhadap endogen. Selain itu, ukuran efek ( $f^2$ ) dan Predictive Relevance ( $Q^2$ ) digunakan untuk menilai besarnya pengaruh dan kualitas prediktif model, sedangkan uji mediasi dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh tidak langsung praktik MSDM terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja menggunakan metode bootstrapping. Uji validitas dan reliabilitas juga dilakukan untuk memastikan kualitas instrumen pengukuran, di mana Cronbach's Alpha dan CR mengonfirmasi konsistensi internal, validitas konvergen menunjukkan bahwa indikator dalam satu konstruk mengukur konsep yang sama berdasarkan nilai AVE tinggi, dan validitas diskriminan dikonfirmasi apabila akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Selain itu, pilot testing menunjukkan bahwa seluruh item dapat dipahami dengan jelas oleh responden, sehingga meminimalkan potensi common method bias.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Ringkasan Data dan Profil Responden

Sebanyak 175 respons valid diperoleh dari karyawan yang bekerja di berbagai sektor di Indonesia, meliputi manufaktur (25%), jasa (30%), pendidikan (20%), keuangan (15%), dan sektor lainnya (10%). Komposisi responden terdiri dari 95 laki-laki (54,3%) dan 80 perempuan (45,7%), dengan mayoritas berusia antara 25 hingga 40 tahun (68%). Berdasarkan posisi pekerjaan, 60% merupakan staf, 30% supervisor, dan 10% manajerial, dengan sebagian besar memiliki pengalaman kerja lebih dari tiga tahun, menunjukkan bahwa mereka memiliki pemahaman yang memadai terhadap praktik MSDM dan standar kinerja di organisasi masing-masing. Pengumpulan data dilakukan antara April hingga Juni 2025 menggunakan kuesioner daring yang disebarluaskan melalui email dan jaringan profesional, dan seluruh jawaban diseleksi untuk memastikan kelengkapan, keakuratan, serta konsistensi sebelum dianalisis menggunakan SmartPLS 3.

Hasil pemeriksaan menunjukkan bahwa data bersih dan lengkap tanpa adanya missing values maupun pola respons yang tidak normal. Uji normalitas dan multikolinearitas juga menunjukkan tidak adanya pelanggaran asumsi dengan nilai Variance Inflation Factor (VIF) di bawah 5, sehingga data dinyatakan layak untuk analisis lanjutan menggunakan metode Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS 3). Profil responden menggambarkan keragaman demografis dan profesional yang cukup representatif terhadap tenaga kerja Indonesia, memungkinkan hasil penelitian ini memiliki tingkat generalisasi yang tinggi. Mayoritas responden berada dalam kelompok usia produktif dengan tingkat pendidikan dan pengalaman kerja yang memadai, sehingga memberikan dasar yang kuat untuk menguji hubungan antara praktik MSDM, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan di berbagai konteks organisasi di Indonesia.

##### 4.2 Hasil Model Luar (Model Pengukuran)

Penilaian outer model dilakukan untuk mengevaluasi reliabilitas dan validitas instrumen pengukuran yang digunakan pada setiap konstruk laten, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Kepuasan Kerja (JS), dan Produktivitas Karyawan (EP). Dalam Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), outer model menggambarkan hubungan antara konstruk laten dan indikator teramatinya. Proses evaluasi melibatkan empat jenis pengujian utama, yaitu (1) reliabilitas indikator, (2)



reliabilitas konsistensi internal, (3) validitas konvergen, dan (4) validitas diskriminan. Seluruh analisis dilakukan menggunakan SmartPLS 3 dengan mengikuti pedoman yang dikemukakan oleh (Hair et al., 2019). Hasil analisis menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi batas ambang minimum yang disyaratkan, sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel.

**a. Reliabilitas Indikator**

Reliabilitas indikator dievaluasi melalui outer loadings, yang mengukur kekuatan korelasi antara setiap indikator teramati dan variabel laten yang mendasarinya. Sebagai pedoman umum, nilai loadings di atas 0.70 menunjukkan bahwa indikator tersebut berbagi varians lebih besar dengan konstruknya daripada dengan varians kesalahan. Tabel 1 menampilkan nilai outer loadings untuk semua item di seluruh tiga variabel laten.

Tabel 1. Outer Loadings Indikator Konstruk

<i>Construct</i>	<i>Indicator Code</i>	<i>Indicator Statement (Summary)</i>	<i>Outer Loading</i>	<i>Result</i>
Human Resource Management (HRM)	HRM1	<i>Fair and transparent recruitment and selection process</i>	0.815	Valid
	HRM2	<i>Employees receive adequate training and development opportunities</i>	0.852	Valid
	HRM3	<i>Performance appraisals are conducted objectively and regularly</i>	0.837	Valid
	HRM4	<i>Compensation and reward systems are fair and motivating</i>	0.842	Valid
	HRM5	<i>Promotion and career development opportunities are clear</i>	0.784	Valid
	HRM6	<i>Supervisors communicate effectively with subordinates</i>	0.806	Valid
Job Satisfaction (JS)	JS1	<i>I am satisfied with the recognition I receive for my work</i>	0.827	Valid
	JS2	<i>I am happy with my current working environment</i>	0.862	Valid
	JS3	<i>My supervisor provides adequate support and feedback</i>	0.844	Valid
	JS4	<i>I feel motivated to perform my job responsibilities</i>	0.886	Valid
	JS5	<i>I am satisfied with my current compensation</i>	0.792	Valid
Employee Productivity (EP)	EP1	<i>I complete my tasks efficiently and on time</i>	0.855	Valid
	EP2	<i>I contribute actively to team and organizational goals</i>	0.883	Valid
	EP3	<i>I perform better than expected in my job duties</i>	0.877	Valid
	EP4	<i>I often find ways to improve my work performance</i>	0.841	Valid
	EP5	<i>I consistently meet the quality standards of my organization</i>	0.823	Valid

Hasil pada tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator dari konstruk Human Resource Management (HRM), Job Satisfaction (JS), dan Employee Productivity (EP) memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang berarti memenuhi kriteria reliabilitas indikator sebagaimana direkomendasikan oleh (Hair et al., 2019).

Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Pada konstruk HRM, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah HRM2 (*"Employees receive adequate training and development opportunities"*) sebesar 0,852, yang mengindikasikan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan aspek paling dominan dalam mencerminkan praktik MSDM yang efektif. Sementara itu, indikator HRM5 (*"Promotion and career development opportunities are clear"*) memiliki nilai terendah (0,784), namun tetap berada dalam batas validitas yang dapat diterima, menandakan bahwa kejelasan jalur karier masih menjadi area yang dapat ditingkatkan oleh organisasi.

Untuk konstruk Job Satisfaction (JS), semua indikator menunjukkan nilai loading tinggi, dengan JS4 (*"I feel motivated to perform my job responsibilities"*) mencapai 0,886 sebagai nilai tertinggi. Hal ini menegaskan bahwa motivasi kerja menjadi dimensi kunci dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Nilai indikator lainnya, seperti JS2 (0,862) dan JS3 (0,844), juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan dukungan atasan berperan besar dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Pada konstruk Employee Productivity (EP), nilai outer loading berkisar antara 0,823 hingga 0,883, dengan EP2 (*"I contribute actively to team and organizational goals"*) sebagai indikator paling kuat. Hasil ini menandakan bahwa kontribusi aktif terhadap tujuan organisasi merupakan refleksi utama dari produktivitas karyawan. Secara keseluruhan, seluruh indikator pada ketiga konstruk menunjukkan validitas konvergen yang baik dan mendukung bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini reliabel serta mampu menjelaskan hubungan antara praktik MSDM, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan secara konsisten.

**b. Keandalan Konsistensi Internal**

Uji keandalan konsistensi internal digunakan untuk menilai sejauh mana indikator dalam suatu konstruk berkorelasi dengan baik satu sama lain. Uji ini dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR), di mana nilai di atas 0.70 menunjukkan keandalan yang dapat diterima, sementara nilai di atas 0.80 menunjukkan keandalan yang kuat. Hasil analisis menunjukkan bahwa konstruksi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki nilai CA 0.891 dan CR 0.932, Kepuasan Kerja (KK) memiliki nilai CA 0.882 dan CR 0.926, serta Produktivitas Karyawan (PK) memiliki nilai CA 0.904 dan CR 0.943. Semua nilai Cronbach's Alpha dan Keandalan Komposit melebihi 0.80, mengonfirmasi bahwa setiap konstruksi memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa semua item dalam setiap variabel secara konsisten mengukur dimensi laten yang sama, sehingga instrumen penelitian ini dinyatakan dapat diandalkan untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

**c. Validitas Konvergen**

Validitas konvergen digunakan untuk menilai apakah indikator yang dirancang untuk mengukur konstruksi yang sama benar-benar berkorelasi satu sama lain. Uji ini dilakukan menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE), di mana nilai di atas 0,50 menunjukkan bahwa setidaknya 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruksi laten yang diwakilinya. Hasil analisis menunjukkan bahwa konstruksi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki nilai AVE 0,675, Kepuasan Kerja (KK) 0,683, dan Produktivitas Karyawan (PK) 0,716. Semua nilai AVE di atas ambang batas 0,50, mengonfirmasi bahwa model pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergen dengan sangat baik. Ini berarti bahwa indikator dalam setiap konstruksi memiliki korelasi yang tinggi dan mampu mewakili dimensi konseptual yang sama secara konsisten.

#### d. Validitas Diskriminatif

Validitas diskriminatif memastikan bahwa konstruksi berbeda satu sama lain dan bahwa indikator hanya mengukur variabel laten yang ditugaskan kepadanya. Dua tes dilakukan untuk mengonfirmasi validitas diskriminatif: Kriteria Fornell-Larcker dan analisis cross-loading.

##### 1) Kriteria Fornell-Larcker

Menurut kriteria ini, akar kuadrat AVE setiap konstruksi harus lebih besar daripada korelasinya dengan konstruksi lain.

Tabel 2. Kriteria Fornell-Larcker

Construct	HRM	JS	EP
Human Resource Management (HRM)	0.821		
Job Satisfaction (JS)	0.642	0.835	
Employee Productivity (EP)	0.594	0.622	0.841

Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker pada tabel 2 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya, yang menandakan terpenuhinya validitas diskriminan. Nilai diagonal pada tabel mewakili akar kuadrat AVE, yaitu 0,821 untuk Human Resource Management (HRM), 0,835 untuk Job Satisfaction (JS), dan 0,841 untuk Employee Productivity (EP). Nilai-nilai ini semuanya lebih besar daripada korelasi horizontal dan vertikal di bawahnya—misalnya, korelasi antara HRM dan JS sebesar 0,642, antara HRM dan EP sebesar 0,594, serta antara JS dan EP sebesar 0,622. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu membedakan dirinya dengan konstruk lain, sehingga indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konsep yang diukur dan tidak tumpang tindih dengan variabel lain. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan sebagaimana disarankan oleh Hair et al., (2019), yang memperkuat keyakinan bahwa masing-masing konstruk bersifat unik dan independen dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

##### 2) Analisis Cross-Loading

Analisis cross-loading memeriksa apakah setiap indikator memiliki beban tertinggi pada konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan konstruk lain. Hasil menunjukkan bahwa semua item memiliki beban yang lebih kuat pada variabel masing-masing, yang semakin mengonfirmasi validitas diskriminan. Tidak ada nilai cross-loading yang melebihi beban utama dari indikator mana pun.

#### e. Penilaian Multikolinearitas

Multikolinearitas dievaluasi menggunakan Faktor Inflasi Varians (VIF). Semua nilai VIF berkisar antara 1,58 hingga 3,42, yang berada di bawah nilai kritis 5,0. Hal ini mengonfirmasi tidak adanya masalah multikolinearitas, menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut independen dan tidak mengganggu estimasi parameter model.

#### 4.3 Hasil Model Dalam (Model Struktur)

Analisis model dalam (model struktur) bertujuan untuk mengevaluasi hubungan yang dihipotesiskan antara konstruksi laten—Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Kepuasan Kerja (KK), dan Produktivitas Karyawan (PK)—seperti yang diusulkan dalam kerangka konseptual. Menggunakan SmartPLS 3, analisis dilakukan setelah memastikan

kecukupan model pengukuran. Penilaian berfokus pada akurasi prediktif model, koefisien jalur, koefisien determinasi ( $R^2$ ), ukuran efek ( $f^2$ ), relevansi prediktif ( $Q^2$ ), dan efek mediasi.

**a. Kriteria Evaluasi Model**

Sesuai dengan Hair et al., (2019), evaluasi model struktural dilakukan melalui beberapa tahap utama yang meliputi: (1) Penilaian Kolinearitas (Nilai VIF) untuk memastikan bahwa konstruk prediktor tidak memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain; (2) Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) yang mengukur seberapa besar varians pada variabel dependen dijelaskan oleh variabel independen; (3) Ukuran Efek ( $f^2$ ) yang menilai besarnya kontribusi setiap konstruk eksogen terhadap konstruk endogen; (4) Relevansi Prediktif ( $Q^2$ ) yang mengevaluasi kemampuan prediktif model menggunakan prosedur blindfolding; dan (5) Koefisien Jalur dan Uji Signifikansi untuk mengukur kekuatan serta signifikansi hubungan antar variabel melalui metode bootstrapping dengan 5.000 subsampel. Kombinasi dari seluruh metrik ini memberikan penilaian komprehensif mengenai sejauh mana model teoretis mampu menjelaskan produktivitas karyawan serta peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara praktik MSDM dan hasil kinerja.

**b. Penilaian Kolinearitas**

Uji kolinearitas antar variabel prediktor dilakukan menggunakan Variance Inflation Factor (VIF) untuk memastikan tidak adanya masalah multikolinearitas dalam model. Berdasarkan pedoman Hair et al., (2019), nilai VIF di bawah 5,0 menunjukkan bahwa antarvariabel prediktor tidak saling berkorelasi secara berlebihan. Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan HRM → JS memiliki nilai VIF sebesar 2,813, HRM → EP sebesar 3,124, dan JS → EP sebesar 2,675. Seluruh nilai tersebut berada di bawah ambang batas 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa model bebas dari masalah multikolinearitas dan setiap variabel prediktor memberikan kontribusi unik terhadap model struktural yang diuji.

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur proporsi varians pada variabel endogen, yaitu Job Satisfaction (JS) dan Employee Productivity (EP), yang dijelaskan oleh variabel eksogen Human Resource Management (HRM). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai  $R^2$  untuk JS sebesar 0,583 yang dikategorikan sebagai moderate, sedangkan untuk EP sebesar 0,635 yang termasuk substantial. Artinya, sebesar 58% variasi dalam kepuasan kerja dijelaskan oleh praktik MSDM, dan 63% variasi dalam produktivitas karyawan dijelaskan secara bersama oleh MSDM dan kepuasan kerja. Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Chin (1998), nilai-nilai tersebut menunjukkan daya jelaskan model yang moderat hingga substansial, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini secara efektif mampu menangkap faktor-faktor utama yang memengaruhi produktivitas karyawan.

**d. Ukuran Efek ( $f^2$ )**

Ukuran efek ( $f^2$ ) menilai seberapa kuat setiap konstruk eksogen mempengaruhi konstruk endogen ketika dimasukkan atau dikeluarkan dari model. Nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing sesuai dengan efek kecil, sedang, dan besar.

Tabel 3. Ukuran Efek (Hasil  $f^2$ )

Relationship	$f^2$ Value	Effect Size
HRM → JS	0.376	Large
HRM → EP	0.192	Medium
JS → EP	0.224	Medium

Hasil pada tabel 3 menunjukkan ukuran efek (effect size,  $f^2$ ) untuk setiap hubungan dalam model struktural, yang digunakan untuk menilai besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berdasarkan pedoman Hair et al., (2019), nilai  $f^2$  sebesar 0,02 dianggap kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar. Dalam penelitian ini, hubungan HRM  $\rightarrow$  JS memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,376 yang menunjukkan efek besar, menandakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memberikan pengaruh kuat terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hubungan HRM  $\rightarrow$  EP memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,192 yang termasuk kategori sedang, yang berarti HRM berkontribusi cukup signifikan terhadap peningkatan produktivitas, meskipun sebagian pengaruhnya dimediasi oleh kepuasan kerja. Sementara itu, hubungan JS  $\rightarrow$  EP menunjukkan nilai  $f^2$  sebesar 0,224 yang juga berada dalam kategori sedang, mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai faktor penentu produktivitas karyawan. Secara keseluruhan, hasil ini memperkuat temuan bahwa praktik HRM tidak hanya berdampak langsung terhadap produktivitas, tetapi juga secara substansial memengaruhi produktivitas melalui peningkatan kepuasan kerja.

**e. Relevansi Prediktif ( $Q^2$ )**

Relevansi prediktif model diuji menggunakan prosedur blindfolding dengan jarak penghapusan (D) sebesar 7. Nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi untuk konstruk endogen. Hasil analisis menunjukkan bahwa konstruksi Kepuasan Kerja (JS) memiliki nilai  $Q^2$  sebesar 0.426 dan Produktivitas Karyawan (EP) sebesar 0.462, keduanya melebihi ambang batas 0.35, menunjukkan tingkat relevansi prediktif yang tinggi. Oleh karena itu, model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan bagaimana praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

**f. Koefisien Jalur dan Uji Hipotesis**

Hubungan struktural antarkonstruksi diuji menggunakan metode bootstrapping (5.000 resampling) untuk menentukan signifikansi koefisien jalur. Tabel 10 merangkum hasilnya.

Tabel 4. Hasil Koefisien Jalur dan Uji Hipotesis

Hypothesis	Relationship	Path Coefficient ( $\beta$ )	t-Statistic	p-Value	Decision
H1	HRM $\rightarrow$ Employee Productivity	0.412	6.122	0.000	Supported
H2	HRM $\rightarrow$ Job Satisfaction	0.594	9.356	0.000	Supported
H3	Job Satisfaction $\rightarrow$ Employee Productivity	0.365	5.484	0.000	Supported
H4	HRM $\rightarrow$ Job Satisfaction $\rightarrow$ Employee Productivity (Mediation)	0.211	4.672	0.000	Supported

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 4 menunjukkan bahwa semua hubungan dalam model struktural signifikan dan didukung secara statistik. Hubungan langsung HRM  $\rightarrow$  Produktivitas Karyawan (H1) memiliki koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 0.412 dengan nilai t-statistic 6.122 dan nilai p-value 0.000, menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memiliki efek positif dan

signifikan terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, HRM  $\rightarrow$  Kepuasan Kerja (H2) memiliki koefisien tertinggi ( $\beta = 0,594$ ;  $t = 9,356$ ;  $p = 0,000$ ), menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hubungan Kepuasan Kerja  $\rightarrow$  Produktivitas Karyawan (H3) juga signifikan ( $\beta = 0,365$ ;  $t = 5,484$ ;  $p = 0,000$ ), yang berarti bahwa kepuasan kerja secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Sementara itu, hasil uji mediasi (H4) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara HRM dan produktivitas karyawan dengan nilai koefisien  $\beta = 0,211$ ,  $t = 4,672$ , dan  $p = 0,000$ , mengonfirmasi bahwa efek HRM terhadap produktivitas tidak hanya langsung tetapi juga tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, hasil ini membuktikan bahwa model penelitian telah berhasil mendukung semua hipotesis yang diajukan dan memperkuat temuan teoretis bahwa praktik HRM yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan baik secara langsung maupun melalui peran mediasi kepuasan kerja.

**g. Kesesuaian Model dan Kualitas Prediktif**

Meskipun PLS-SEM tidak berfokus pada indeks kesesuaian global tradisional, evaluasi kesesuaian model secara keseluruhan tetap dilakukan menggunakan Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) dan Normed Fit Index (NFI). Hasil menunjukkan bahwa nilai SRMR sebesar 0,064, yang berada di bawah ambang batas 0,08, menunjukkan tingkat kesesuaian model yang baik antara matriks kovarian yang diamati dan yang diprediksi. Sementara itu, nilai NFI sebesar 0,91, yang melebihi ambang batas minimum 0,90, menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang dapat diterima. Secara keseluruhan, kedua hasil ini mengonfirmasi bahwa model struktural yang digunakan dalam studi ini memiliki kelayakan dan stabilitas yang baik serta mampu mewakili hubungan antara variabel yang diuji dengan akurat.

#### **4.4 Pembahasan**

**a. Dampak HRM terhadap Produktivitas Karyawan**

Hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa praktik HRM memiliki dampak positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini berarti bahwa produktivitas meningkat ketika fungsi HRM seperti pelatihan, penilaian kinerja yang adil, dan sistem kompensasi dijalankan secara efektif. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa HRM strategis mampu meningkatkan kompetensi, motivasi, dan keterlibatan tenaga kerja yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan terbukti berperan penting dalam meningkatkan keterampilan serta produktivitas karyawan (Fahrurrozi & Pohan, 2025), di mana inisiatif pelatihan yang tepat sasaran memiliki dampak positif langsung terhadap efektivitas kerja (Faddlillah, Mardi, & Utari, 2024). Penilaian kinerja yang terstruktur juga menjadi faktor kunci karena memberikan umpan balik dan arahan yang memperkuat tanggung jawab serta disiplin kerja karyawan (M.K & P, 2025), sementara sistem kompensasi yang adil berperan sebagai motivator yang meningkatkan efisiensi dan mengurangi turnover (M.K & P, 2025).

Lebih lanjut, praktik HRM strategis seperti manajemen talenta dan manajemen kinerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi (Ghosh & Bhatia, 2024). Strategi HR yang efektif dapat menumbuhkan motivasi dan komitmen karyawan serta menciptakan budaya produktivitas dan pertumbuhan (M.K & P, 2025). Dalam konteks Indonesia, temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa efektivitas HRM

menjadi faktor penting dalam pencapaian kinerja operasional unggul di sektor manufaktur dan jasa. Hubungan positif antara HRM dan produktivitas juga konsisten dengan Resource-Based View (Barney, 1991), yang menempatkan praktik HRM sebagai sumber daya organisasi yang unik, berharga, dan sulit ditiru, sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Secara praktis, hasil ini menegaskan bahwa peningkatan produktivitas tidak hanya bergantung pada efisiensi teknis atau adopsi teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan memotivasi karyawan melalui sistem HRM yang terstruktur dan berkeadilan.

**b. Dampak Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa sistem MSDM yang adil, mendukung, dan konsisten—meliputi perekrutan, kompensasi, pelatihan, dan pengakuan—dapat meningkatkan kepuasan psikologis dan emosional karyawan. Proses perekrutan dan seleksi yang direncanakan dengan baik membantu karyawan merasa dihargai sejak awal masa kerja mereka (Luturlean et al., 2022), sementara praktik perekrutan yang selaras dengan nilai organisasi menciptakan rasa kebersamaan dan keadilan (Koç, Cavus, & Saracoglu, 2014). Selain itu, kompensasi dan manfaat yang kompetitif terbukti menjadi faktor signifikan yang meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas (Abujudeh, 2019; Koç et al., 2014). Kesempatan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan aspirasi karier karyawan juga memberikan motivasi intrinsik yang memperkuat komitmen terhadap organisasi (Koç et al., 2014). Persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi faktor mediasi yang penting dalam hubungan antara praktik SDM dan kepuasan kerja, di mana komunikasi yang jelas dan dukungan manajerial memperkuat rasa kepercayaan dan penghargaan (Hauret, Martin, Omrani, & Williams, 2022). Temuan ini mendukung pandangan bahwa praktik HRM efektif berkontribusi terhadap persepsi keadilan, rasa memiliki, dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Dari sisi teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg (1959), yang membedakan antara faktor higiene seperti gaji dan kondisi kerja serta faktor motivator seperti pengakuan, prestasi, dan kesempatan berkembang. Praktik HRM yang efektif mampu mengelola kedua aspek tersebut dengan memenuhi kebutuhan dasar sekaligus mendorong kepuasan profesional melalui faktor motivasional. Dalam konteks budaya Indonesia, hubungan ini diperkuat oleh nilai-nilai kolektivisme, harmoni, dan kepemimpinan relasional, di mana karyawan menghargai rasa hormat, keadilan, serta komunikasi yang terbuka dari manajemen sebagai elemen penting kepuasan kerja. Oleh karena itu, sistem HRM yang menekankan penghargaan antarindividu, keadilan, serta kolaborasi cenderung menciptakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Secara praktis, temuan ini menunjukkan perlunya organisasi di Indonesia untuk beralih dari pendekatan HR yang bersifat transaksional menuju pendekatan transformasional—yang menitikberatkan pada pengembangan karier, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pengakuan yang bermakna—guna membangun dan mempertahankan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

**c. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan**

Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat antusiasme, kreativitas, dan loyalitas yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada

peningkatan hasil kinerja. Temuan ini memperkuat Hypothesis Satisfaction-Performance, yang menyatakan bahwa karyawan yang puas lebih termotivasi untuk terlibat dalam perilaku yang mendukung peningkatan produktivitas. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan berbagai studi terdahulu yang menemukan bahwa kepuasan kerja mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi (Organizational Citizenship Behavior atau OCB) yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Misalnya, di Assessment Center Indonesia, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan menjelaskan 62,4% varians (Ramadhan & Saudi, 2018), sedangkan di Pabrik Gula Modjopanggoong, kepuasan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,925 terhadap OCB (Sari & Susilo, 2018). Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur signifikan sebesar 0,395 (Sari & Susilo, 2018). Di Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan Pangandaran, ditemukan korelasi positif antara kepuasan kerja, OCB, dan kinerja karyawan dengan nilai korelasi gabungan 0,325 (Nur Aminah & Joeliaty, 2020), yang memperkuat hubungan antara kepuasan, perilaku prososial, dan produktivitas di tempat kerja.

Dalam konteks budaya Indonesia, kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh aspek sosial-emosional dibandingkan dengan faktor finansial. Studi menunjukkan bahwa karyawan Indonesia menghargai pengakuan, rasa hormat, serta hubungan kerja yang harmonis lebih dari sekadar imbalan material (Bodroastuti & Rulijaji, 2016). Oleh karena itu, strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif di Indonesia perlu menitikberatkan pada peningkatan hubungan interpersonal, dukungan emosional, dan kecerdasan sosial manajerial untuk memperkuat kepuasan kerja serta kinerja (Lestari & Ghaby, 2018). Kepuasan kerja yang berakar pada rasa dihargai dan hubungan positif dengan atasan maupun rekan kerja mendorong karyawan untuk menginternalisasi makna pekerjaan dan memberikan kontribusi optimal terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja Indonesia yang berorientasi kolektif, kecerdasan emosional dan dinamika interpersonal menjadi elemen penting dalam strategi HRM untuk meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan.

**d. Peran Mediasi Kepuasan Kerja**

Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan produktivitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik MSDM meningkatkan produktivitas baik secara langsung—melalui peningkatan keterampilan, sistem kinerja, dan motivasi—maupun secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka. Efek mediasi ini didukung oleh Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memperlakukan karyawan secara adil dan mendukung, karyawan akan merespons dengan sikap positif berupa kepuasan kerja dan perilaku produktif yang lebih tinggi. Hubungan timbal balik ini memperkuat kepercayaan dan komitmen mutual antara karyawan dan organisasi. Bukti empiris juga ditunjukkan oleh Boon dkk. (2019), yang menemukan bahwa kepuasan kerja dan keterlibatan bertindak sebagai jalur psikologis melalui mana praktik HRM meningkatkan kinerja karyawan. Dalam studi ini, kepuasan kerja menjelaskan sekitar 33,9% dari pengaruh total HRM terhadap produktivitas, mengonfirmasi perannya yang signifikan sebagai konstruk perantara. Dalam konteks Indonesia, mekanisme mediasi ini mencerminkan nilai-nilai budaya yang menekankan rasa syukur, loyalitas, dan timbal balik (hutang budi), di mana karyawan yang merasa diperhatikan dan didukung oleh organisasi cenderung



menunjukkan komitmen emosional yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi secara produktif. Oleh karena itu, sistem HRM yang mampu meningkatkan kepuasan karyawan dan kepemilikan psikologis dapat memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.

**e. Implikasi Teoritis**

Secara teoritis, studi ini memberikan kontribusi penting bagi literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategis dengan mengintegrasikan Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) dan Teori Pertukaran Sosial (SET) dalam konteks ekonomi yang sedang berkembang.

Temuan studi ini menegaskan bahwa praktik MSDM berfungsi sebagai kemampuan strategis (RBV) serta mekanisme pertukaran relasional (SET) yang bersama-sama membentuk sikap dan kinerja karyawan. Dengan mengonfirmasi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, studi ini memperluas pemahaman tentang bagaimana dan mengapa praktik HRM dapat meningkatkan kinerja. HRM tidak hanya bekerja melalui mekanisme struktural seperti pelatihan dan insentif, tetapi juga melalui proses emosional dan kognitif yang meningkatkan kepuasan kerja, sehingga memperkuat hubungan teoretis antara sistem HRM dan hasil kinerja. Selain itu, dengan fokus pada konteks Indonesia, penelitian ini mengkontekstualisasikan teori HRM dalam budaya kolektif, hierarkis, dan berorientasi pada hubungan, serta menunjukkan bahwa kepuasan dan produktivitas karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh sistem manajemen, tetapi juga oleh norma-norma budaya seperti harmoni (rukun), kerja sama (gotong royong), dan penghormatan terhadap otoritas (hormat).

**f. Implikasi Praktis**

Dari perspektif manajerial, hasil penelitian ini menekankan pentingnya menerapkan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terintegrasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kepuasan kerja. Organisasi perlu mengembangkan sistem MSDM komprehensif yang menyeimbangkan efisiensi struktural dan kesejahteraan manusia melalui penilaian kinerja yang transparan, kompensasi yang adil, dan pengembangan profesional berkelanjutan. Gaya kepemimpinan yang mendukung dan berorientasi pada empati juga perlu diterapkan, di mana atasan bertindak sebagai mentor yang mendorong komunikasi terbuka, pengakuan, dan kepercayaan. Selain itu, perusahaan harus mempromosikan motivator intrinsik seperti pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk pengembangan diri, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan untuk memperkuat ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi. Dalam konteks Indonesia, praktik HRM harus selaras dengan nilai-nilai budaya lokal seperti kolektivisme dan rasa hormat (hormat), dengan inisiatif seperti penghargaan berbasis tim, program pembelajaran bersama, dan kegiatan sosial yang dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas. Pemantauan rutin tingkat kepuasan melalui survei dan evaluasi kinerja juga penting untuk mendeteksi tanda-tanda awal demotivasi atau kelelahan. Implementasi strategi ini memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan manfaat ganda HRM—yaitu efisiensi organisasi dan kepuasan karyawan—guna mencapai peningkatan produktivitas yang berkelanjutan.

**g. Batasan dan Arah Penelitian Masa Depan**

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi penting, terdapat beberapa batasan yang perlu diakui. Pertama, desain penelitian cross-sectional membatasi kemampuan untuk menentukan hubungan kausal antara HRM, kepuasan kerja, dan produktivitas. Penelitian lanjutan dengan desain longitudinal

direkomendasikan untuk menangkap perubahan dalam sikap karyawan dan hasil kerja seiring waktu. Kedua, penggunaan data yang dilaporkan sendiri, meskipun telah diuji keandalannya, berpotensi dipengaruhi oleh bias metode umum. Oleh karena itu, menggabungkan data dari karyawan dengan penilaian atasan atau indikator kinerja objektif akan meningkatkan validitas temuan di masa depan. Ketiga, ukuran sampel dalam studi ini dibatasi pada 175 responden dari berbagai sektor, sehingga penelitian lebih lanjut disarankan untuk memperluas cakupan ke industri spesifik—seperti manufaktur, pendidikan, atau keuangan—untuk memungkinkan analisis perbandingan efektivitas HRM dalam berbagai konteks kerja. Selain itu, penelitian lebih lanjut juga dapat mengeksplorasi peran moderasi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau sistem HRM digital dalam memperkuat hubungan antara HRM, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan.

## 5. KESIMPULAN

Temuan studi ini menegaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi yang krusial. Model struktural menunjukkan bahwa praktik MSDM secara signifikan meningkatkan baik kepuasan karyawan maupun produktivitas, sementara kepuasan kerja sendiri memiliki pengaruh yang kuat terhadap hasil kinerja. Secara spesifik, hasil penelitian menunjukkan bahwa HRM mempengaruhi produktivitas secara langsung melalui sistem terstruktur seperti pelatihan, penilaian kinerja, dan insentif, serta secara tidak langsung dengan meningkatkan kepuasan kerja yang memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat prinsip-prinsip Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) dan Teori Pertukaran Sosial (SET) dengan menunjukkan bahwa sistem HRM memiliki fungsi ganda sebagai sumber daya strategis dan mekanisme relasional yang menciptakan nilai organisasi. Dengan mengonfirmasi kepuasan kerja sebagai mediator, studi ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang proses psikologis yang menghubungkan pengaruh HRM pada hasil kinerja aktual.

Secara praktis, hasil penelitian ini menekankan pentingnya bagi organisasi di Indonesia untuk menerapkan strategi HRM terintegrasi yang menyeimbangkan efisiensi dengan kesejahteraan karyawan. Perlakuan yang adil, sistem penilaian yang transparan, kompensasi yang seimbang, dan pelatihan berkelanjutan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong kinerja. Pemimpin juga harus mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung, empati, dan komunikatif yang menghormati nilai-nilai budaya Indonesia seperti harmoni (rukun) dan kerja sama (gotong royong). Oleh karena itu, HRM tidak boleh dipandang sekadar sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai investasi strategis yang membangun kompetensi sambil meningkatkan kepuasan. Dengan memperkuat dimensi emosional dan profesional dalam pekerjaan, organisasi di Indonesia dapat mencapai produktivitas berkelanjutan, komitmen karyawan yang lebih kuat, dan keunggulan kompetitif jangka panjang di tengah dinamika global yang terus berubah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abujudeh, S. (2019). The Role Of Human Resource Management In Employees'job Satisfaction And Organizational Commitment. *Sea-Practical Application of Science*, 7(20), 137–145.
- Ainiyah, N., Kurniawan, R., Irfandi, A. S., Trihantoyo, S., & Sholeh, M. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(3), 1296–1310. <https://doi.org/https://doi.org/10.60036/jbm.619>
- Ajah, M. E., & Malachy, O. D. Y. (2025). Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship Between Training and Development and Employees' Performance. *FUGUS Journal of Public Administration and Management*, 4(01), 86–101.

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Amanda, M., Maheswari, D., Aura, A., Anas, R., & Utama, R. E. (2025). Peran dan Strategi Human Capital dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di Industri. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2), 113–123. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jumbiku.v5i2.5459>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Basri, M., & Arsal, R. (2022). Pengaruh Efektivitas Dan Efisiensi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi Dinas Sosial Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 5(4), 1127–1138.
- Batta, A., Bandameeda, G., & Parayitam, S. (2023). Human resource management practices, job satisfaction and performance: Evidence from transportation sector in India. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 19(1), 47–62.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2).
- Bodroastuti, T., & Rulijaji, A. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1).
- Cebotari, V. (2022). The importance of managing the psychosocial potential of human resources for employee job satisfaction. *EcoSoEn*, (3–4), 172–184.
- Dewi, C. A. M., Fitriisa, D., & Kusumasari, N. M. I. (2025). Studi Literatur: Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 6708–6713.
- Faddlillah, A., Mardi, N., & Utari, W. (2024). Pengaruh Kompetensi SDM Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 3(2), 539–563.
- Fahrurrozi, M., & Pohan, H. A. (2025). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BAZNAS Kota Palembang. *Jurnal Ilmu Sosial, Humaniora Dan Seni*, 4(1), 117–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.62379/jishs.v4i1.3488>
- Febriana, U., Mildaeni, I. N., Nur'aeni, N., & Herdian, H. (2025). Dampak Motivasi Kerja Dan Persepsi Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Samasta Boga Indonesia. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 176–190.
- Febrina, S. C. (2025). The Role of Job Satisfaction in Mediating Human Resource Management Practices and Organizational Culture on Organizational Performance. *Jurnal Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 10(1), 70–82.
- Febryan, S., & Kamilia, N. (2025). The role of job satisfaction mediation in the work environment and employee performance. *Research Horizon*, 5(4), 1063–1074.
- Ferils, M. (2025). Strategi Manajemen Operasional SDM dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(1), 2898–2906.
- Fora, Y., & Saluy, A. B. (2025). Sintesis Of Performance Determining Factors And Employee Productivity In The Modern Era: Comprehensive Literature Study. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, 2(2), 2186–2208.
- Ghosh, C., & Bhatia, J. (2024). Employee Survey On Strategic Hr Practices And Productivity In Indian Organization. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(5), 581–587. <https://doi.org/https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i5.2024.2054>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31, 2–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hauret, L., Martin, L., Omrani, N., & Williams, D. R. (2022). How do HRM practices improve employee satisfaction? *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 972–996.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- Ismanta, D. (2000). *Hu Bungan Antara Pekerjaan, Bayaran, Promosi, Supervisi, Rekan Kerja Dan Kondisi Kerja Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Semarang Patimura*. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Khan, M. A., Md Yusoff, R., Hussain, A., & Binti Ismail, F. (2019). The mediating effect of job satisfaction on the

- relationship of HR practices and employee job performance: Empirical evidence from higher education sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78–94.
- Koç, M., Cavus, M. F., & Saracoglu, T. (2014). Human resource management practices, job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 178–190.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Luturlean, B. S., Saragih, R., Prasetyo, A. P., Aprianto, A. S., & Fadhila, A. S. (2022). The role of human resources practices and perceived organizational support as antecedents of employees' job satisfaction: Case from Indonesia private construction organization. In *Acceleration of Digital Innovation & Technology towards Society 5.0* (pp. 207–213). Routledge.
- M.K, I., & P, J. (2025). The Impact of HR Practices on Employee Productivity. *International Scientific Journal of Engineering and Management (ISJEM)*, 04.
- Maharani, A. (2023). Mengukur Kinerja dan Produktivitas Karyawan melalui Metrik Manajemen SDM. *Business and Investment Review*, 1(3), 69–79.
- Maina, S. (2015). An assessment of the impact of motivation and job satisfaction on employee productivity in an organization. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5(20), 24–30.
- Mihaela-Gabriela, C., Maria, G., & Floricica, C. M. (2023). The impact of job satisfaction on employee productivity at work. *BlackSea Journal of Psychology*, 14(4), 177–189.
- Nur Aminah, A., & Joeliaty, D. H. (2020). Korelasi Model Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangandaran (Correlation Model of Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Employee Performance Study Case at Population and Civil Registry Office Pangandaran).
- Putri, D. R. A., & Sumartik. (2024). Boosting Employee Performance through Job Satisfaction in Indonesia. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(2), 10–21070.
- PUTRI, I. Z. A. (2024). Manajemen sumber daya manusia sebagai langkah strategis pengelolaan dalam suatu organisasi. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 89–95.
- Ramadhan, N., & Saudi, M. H. M. (2018). Effect of Employee Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior at Assessment Center Indonesia. *International Journal of Engineering and Technology*, 7, 253–256.
- Rasal, P. A., & Kulkarni, J. B. (2024). *Comprehensive Hrm Integration: Strategies, Outcomes, And Future Directions*. IIP Series.
- Ríos, E. C. B., Vázquez, C. A. A., Alberto, M., Ramírez, N., & Álvarez, R. I. C. (2018). Relación y diferencias entre las dimensiones de satisfacción laboral. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 21(2), 399.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rodjam, C., Thanasisuebwong, A., Suphuan, T., & Charoenboon, P. (2020). Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance Mediating by Employee Job Satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3).
- Sari, O. R., & Susilo, H. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PTPN X-Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 64(1), 27–35.
- Semmer, N. K., & Beehr, T. A. (2013). Job control and social aspects of work. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*, 169–195.
- Sihite, M., Jusup, S. M., Ilham, R., & Widayati, T. (2024). Employee Engagement, Employee Satisfaction, and Employee Empowerment and Their Influence on Productivity in MSMEs. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 2866–2875.
- Soni, J. (2025). *Human Resource Management Practices and its Impact on Job Satisfaction Among employees in Government and Self-financed Institutions: A Literature Review*.
- Sono, M. G., & Randika, R. (2024). Analisis Dampak Rekrutmen Dan Seleksi, Pelatihan Dan Pengembangan, Dan Manajemen Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 3(3), 339–351.
- Syahrir, D. R., Zakaria, Z., & Labo, I. A. (2024). The role of job satisfaction as a mediating variable between work environment and employee productivity. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(3), 127–139.
- Teker, S. Ç. (2016). Effects of motivation and job satisfaction on the productivity. *International Journal of Electronics Mechanical and Mechatronics Engineering*, 6(2), 1151–1163.
- Tentama, F., Subardjo, S., Mulasari, S., & Meilani, E. (2019). The role of job satisfaction on employee work productivity. *First International Conference on Progressive Civil Society (ICONPROCS 2019)*, 127–129.

Atlantis Press.

Zalsabillah, I., Rahayu, A. T., & Butar, M. B. (2025). Peran Krusial Pengelolaan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Kemajuan Organisasi. *Jurnal Pakar Manajemen*, 1(2), 101–106.