

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Ada beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan bertujuan untuk menganalisis beberapa faktor yang memengaruhi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut:

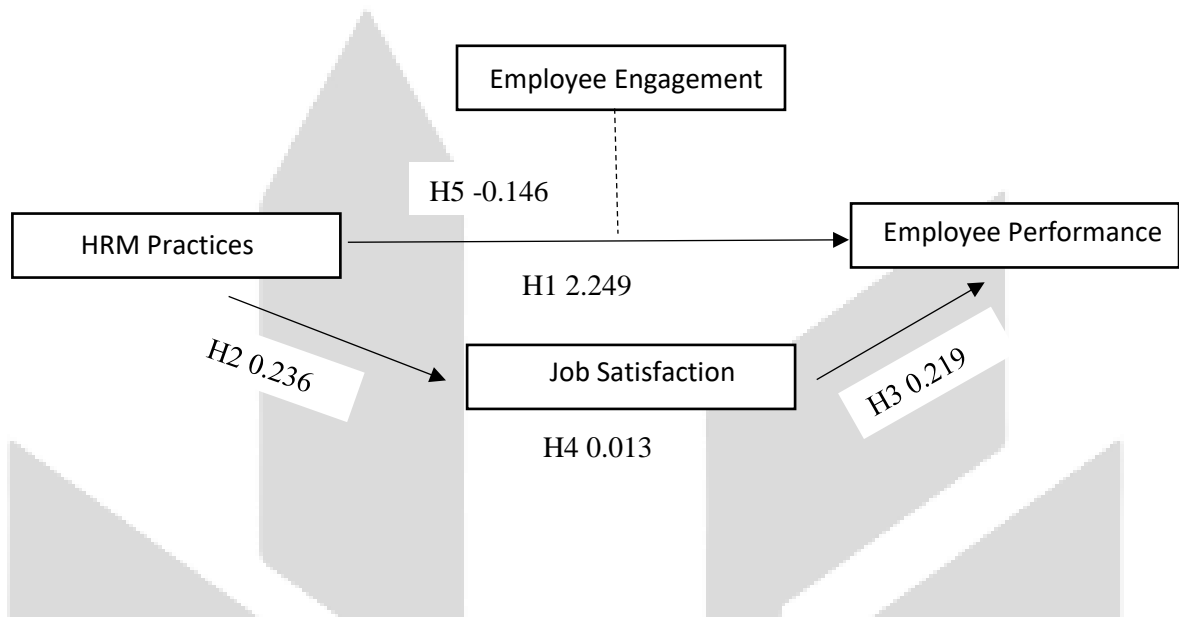
##### **2.1.1 Youseef Alsafadi, Shadi Altahat (2021) :**

Judul dari penelitian ini adalah “*Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction*” yang diterbitkan dalam *Journal Of Asian Finance, Economics and Business* di Yordania Vol 8 No 1 Tahun 2021. Penelitian ini menyelidiki bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia (HRMP) berdampak pada kinerja karyawan di sektor perbankan Yordania. Secara keseluruhan, penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang cara-cara terbaik untuk mengoptimalkan praktik manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih terlibat dalam organisasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini 480 responden yang bekerja di 13 Bank Komersial di Yordania. Peneliti menggunakan SEM untuk menguji hipotesis dan menganalisis hubungan antara variabel serta untuk melihat model struktural yang kompleks dan mengevaluasi bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil:

1. Praktik Sumber Daya Manusia yang efektif meningkatkan kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa penerapan praktik Sumber Daya Manusia yang baik dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas di tempat kerja.
2. Kepuasan kerja terbukti menjadi mediator penting dalam hubungan antara Praktik Sumber Daya Manusia kinerja karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa puas dengan praktik Sumber Daya Manusia yang diterapkan, mereka cenderung melakukan kinerja yang lebih baik.
3. Kepuasan kerja terbukti menjadi mediator penting dalam hubungan antara Praktik Sumber Daya Manusia dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa puas dengan praktik sumber daya manusia yang diterapkan, mereka cenderung melakukan kinerja yang lebih baik.
4. Keterlibatan karyawan berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa ketika praktik manajemen sumber daya manusia digunakan dengan baik, karyawan yang lebih terlibat cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
5. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di bank komersial Yordania sangat diuntungkan oleh praktik manajemen sumber daya manusia.

Berikut merupakan kerangka penelitian dari Yousef Alsafadi, Shadi Altahat (2020):



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Yousef Alsafadi, Shadi Altahat (2020)**

Sumber: data diolah Yousef Alsafadi. Shadi Altahat (2020)

**Persamaan:**

1. Menggunakan variabel *Human Resource Management Practices*
2. Peneliti terdahulu menggunakan kuesioner untuk memperoleh data
3. Variabel yang digunakan untuk mediasi adalah *Job satisfaction* dan *Employee Engagement*

**Perbedaan:**

1. Peneliti terdahulu menggunakan objek penelitian karyawan Bank di Yordania, sedangkan pada penelitian ini menggunakan objek penelitian karyawan Hotel Novotel Rungkut Surabaya

2. Peneliti terdahulu menggunakan metode analisis demografi, sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode pengujian teoritis

Peneliti akan mereplikasi penelitian ini sebagai acuan penelitian yang dilakukan.

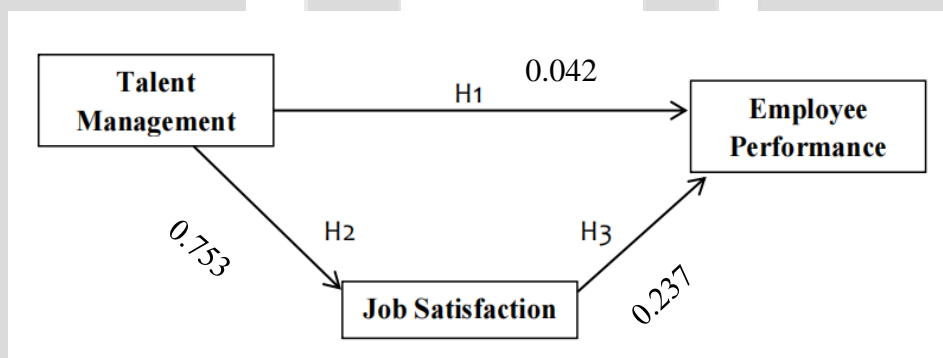
### **2.1.2 D.R. Wickramaaratchi, G.D.N. Perera (2020):**

Judul dari penelitian ini adalah “*The Impact of Talent Management on Employee Performance: The mediating Role of Job Satisfaction of Generation Y Management Trainees in the Selected Public Banks in Sri Lanka*” yang diterbitkan dalam Sri Lankan Journal of Human Resource Management di Sri Lanka Vol.10, No.1, Tahun 2020. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen talenta mempengaruhi *Employee Performance* (kinerja karyawan), dengan penekanan khusus pada peran mediasi *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) di kalangan staf manajemen Generasi Y di beberapa bank publik terpilih di Sri Lanka. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana praktik manajemen talenta dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja karyawan di sektor-sektor tertentu. Penelitian ini melibatkan 201 *management trainee* dari dua bank publik Sri Lanka, yang dipilih secara acak dari populasi 424 *management trainee*. Pemilihan sampel dilakukan menggunakan tabel dari Krejcie dan Morgan. Manajemen trainee (MT) di bank publik menerima kuesioner *online* untuk mengumpulkan data. Kuesioner yang dibuat dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang demografi responden, praktik manajemen talenta, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil:

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh manajemen talenta. Dengan demikian, praktik manajemen talenta yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan di bank publik.
2. Hubungan positif yang signifikan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa kinerja karyawan meningkat seiring dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi.
3. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. Ini berarti bahwa manajemen talenta yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

Berikut merupakan kerangka penelitian dari (Wickramaaratchi & Perera, 2020):



Sumber: data diolah D.R. Wickramaaratchi, G.D.N. Perera (2020)

**Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran D.R. Wickramaaratchi, G.D.N. Perera (2020)**

Persamaan:

1. Peneliti terdahulu dan peneliti sekarang menggunakan variabel *employee performance* dan *job satisfaction*
2. Peneliti terdahulu dan peneliti sekarang menggunakan kuesioner untuk memperoleh data

Perbedaan:

1. Objek penelitian yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah karyawan bank di Sri Lanka, sedangkan peneliti sekarang menggunakan karyawan Novotel Hotel Rungkut Surabaya sebagai objek penelitian
2. Peneliti terdahulu menggunakan *software* SPSS untuk mengolah data, sedangkan peneliti sekarang menggunakan SmartPLS

### **2.1.3 Hira Salah ud din Khan, Shumaila Naz, Muhammaad Rafiq (2019):**

Judul dari penelitian ini adalah “*The Impact of emotional intelligence on employee performance and employee engagement: mediating role of job satisfaction*” yang diterbitkan dalam *Middle East Journal Management* di China Vol.6, No.5, Tahun 2019. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana kecerdasan emosional berdampak pada keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan kinerja karyawan (*employee performance*) dalam industri manufaktur Pakistan melalui peran mediasi kepuasan kerja (*job satisfaction*). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan teoritis dan empiris tentang bagaimana dan mengapa karyawan terlibat dalam

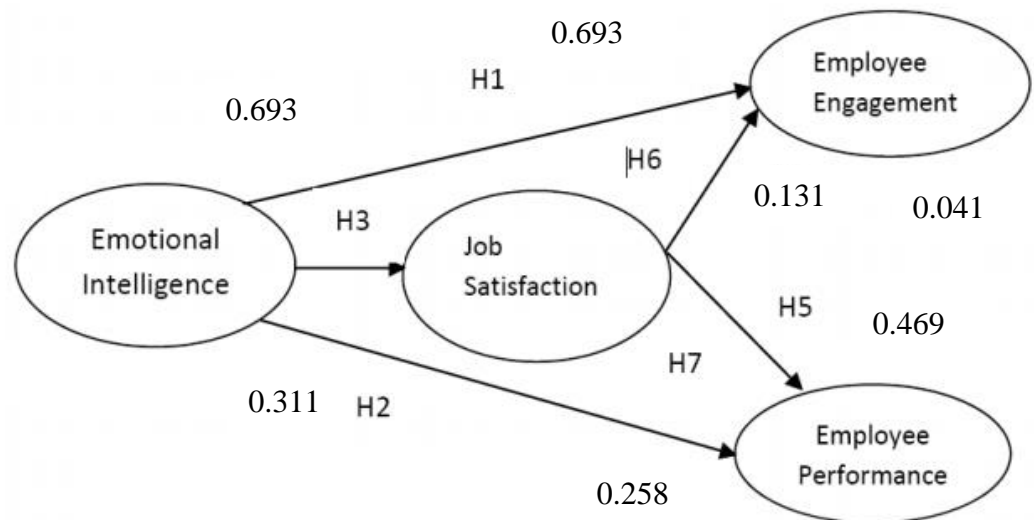
pekerjaan mereka untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan organisasi. Sekitar 350 kuesioner didistribusikan, dan dari jumlah tersebut, 254 dikembalikan, menghasilkan tingkat respons sebesar 72,5%. Setelah penyaringan data dilakukan, 233 dari tanggapan tersebut dianggap layak untuk analisis. Kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan adalah beberapa variabel yang digunakan untuk mengumpulkan data.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil:

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki efek positif yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan; karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang lebih tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.
2. Kecerdasan emosional yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang meningkatkan keterlibatan karyawan.
3. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang lebih terlibat di tempat kerja cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara kepuasan karyawan dengan tingkat keterlibatan mereka di tempat kerja.
5. Menurut penelitian ini, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja, dengan koefisien standar ( $\beta$ ) 0,469.

6. Dalam penelitian ini kepuasan kerja, dengan koefisien standar ( $\beta$ ) 0.131, berfungsi sebagai penghubung antara keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja.
7. Hasil menunjukkan bahwa, dengan koefisien standar ( $\beta$ ) sebesar 0.258, kepuasan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Berikut merupakan kerangka penelitian dari (Naz et al., 2019):



Sumber: data diolah Hira Salah ud din Khan, Shumaila Naz, Muhammad Rafiq (2019)

**Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran Hira Salah ud din Khan, *et al* (2019)**



Persamaan:

1. Peneliti terdahulu dan peneliti sekarang menggunakan variabel *employee engagement*, *job satisfaction*, dan *employee performance*
2. Menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data

Perbedaan:

1. Peneliti terdahulu menggunakan objek penelitian karyawan industri manufaktur, sedangkan peneliti sekarang menggunakan objek penelitian karyawan Novotel Hotel Rungkut Surabaya
2. Pengambilan sampel peneliti terdahulu dilakukan di negara Pakistan, sedangkan peneliti sekarang di negara Indonesia

**2.1.4 Ikrema H.A Alqudah, Adolfo Carballo-Penela, Emilio Ruzo-Sanmartin (2022):**

Judul dari penelitian ini adalah “*High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees performance, and the moderating role of hierarchy culture*” yang diterbitkan dalam jurnal *European Research on Management and Business Economic* di Spanyol Vol.1 Tahun 2022. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara pendekatan manajemen sumber daya manusia (HRM) yang efektif dan kesiapan karyawan untuk berubah, serta bagaimana hal itu berdampak pada kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini mengkaji peran komitmen afektif

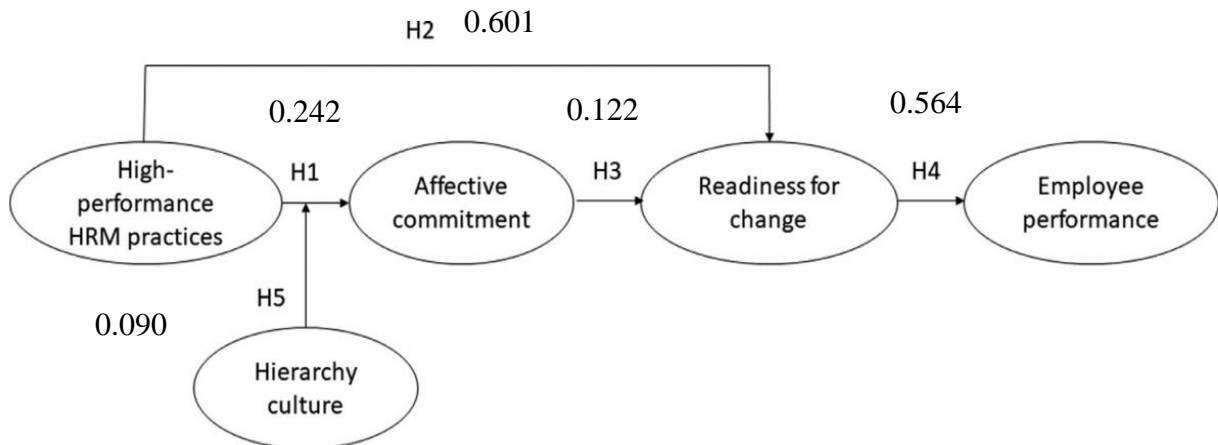
karyawan dalam proses perubahan organisasi dan bagaimana budaya hierarki dapat mengontrol hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan komitmen afektif tersebut. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan terdiri dari 510 karyawan bank Yordania. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang dibagikan kepada karyawan dari 25 bank yang bekerja di Yordania, termasuk bank komersial Yordania, bank komersial asing, dan bank Islam Yordania. 510 kuesioner yang valid dari 1398 yang didistribusikan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil:

1. Praktik manajemen sumber daya manusia yang berkinerja tinggi yang terkait dengan pelatihan yang luas, komunikasi dan deskripsi pekerjaan yang jelas, dan partisipasi karyawan meningkat secara signifikan.
2. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi lebih siap untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di perusahaan mereka. Ini karena komitmen afektif berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kesiapan karyawan untuk berubah.
3. Hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan komitmen afektif dimoderasi oleh budaya hierarki. Namun, dampaknya berbeda-beda tergantung pada praktik manajemen sumber daya manusia yang digunakan. Misalnya, ketika praktik pelatihan yang luas diterapkan, budaya hierarki tidak memoderasi hubungan ini.

4. Penelitian ini menemukan bahwa teknik praktik manajemen sumber daya manusia seperti pelatihan yang menyeluruh, deskripsi pekerjaan yang jelas, dan komunikasi yang jelas lebih efektif dalam meningkatkan komitmen afektif dan kesiapan untuk berubah daripada metode seperti penilaian berbasis hasil dan seleksi staf.

Berikut kerangka pemikiran dari (Alqudah et al., 2022)



Sumber: data diolah Ikrema H.A Alqudah, *et al* (2022)

**Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran Ikrema H.A Alqudah, *et al* (2022)**

Persamaan:

1. Menggunakan variabel *Human Resource Management Practices* dan *Employee Performance*
2. Menggunakan kuesioner untuk memperoleh data
3. Menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai teknik analisis data

Perbedaan:

1. Variabel dependen yang digunakan peneliti terdahulu adalah *readiness for change*, sedangkan peneliti sekarang menggunakan variabel *employee performance* sebagai variabel dependen
2. Objek peneliti terdahulu merupakan karyawan bank di Yordania, sedangkan peneliti sekarang menggunakan karyawan hotel Novotel Rungkut Surabaya sebagai objek penelitian

#### **2.1.5 Ayu Putri Aprileani, Ferryal Abadi (2022):**

Judul dari penelitian ini adalah “*The Roles of Transformational Leadership on Employee’s Job Satisfaction, Readiness for Change, and Organizational Commitment of Islamic Banking in Indonesia*” yang diterbitkan dalam *Indonesian Journal of Business Analytics* (IJBA) di Universitas Esa Unggul Vol.2, No.2, Tahun 2022. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia. Selain itu, Penelitian ini mengumpulkan data

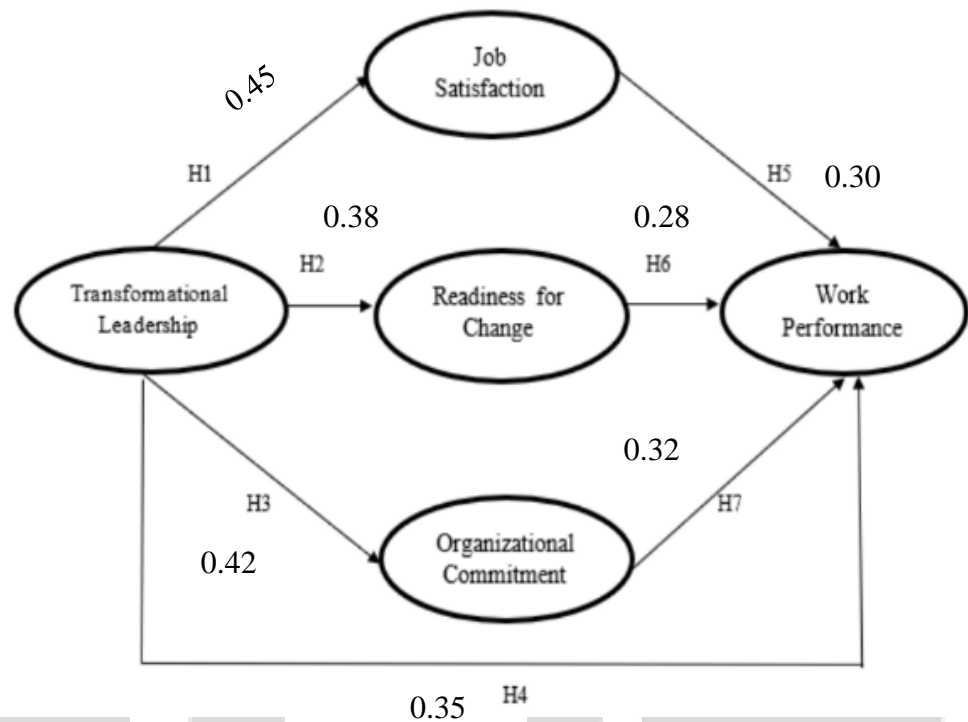
melalui teknik *purposive sampling*. Sampelnya terdiri dari karyawan manajemen atas yang telah bekerja di Bank Syariah Indonesia (BSI) selama lebih dari tiga tahun. Data dikumpulkan selama bulan April 2022–Mei 2022. Penelitian ini juga menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM) dengan aplikasi Lisrel untuk analisis dan melakukan uji validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS. Penelitian ini juga meneliti bagaimana kesiapan untuk berubah mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil:

1. Kepuasan karyawan Bank Syariah Indonesia meningkat sebagai hasil dari kepemimpinan transformasional.
2. Komitmen Organisasi meningkat sebagai hasil dari kepuasan kerja.
3. Komitmen organisasi meningkatkan kinerja karyawan.
4. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa meskipun karyawan sangat berdedikasi, ada hubungan antara ketidakpuasan dan beban kerja yang tidak sesuai, terutama di kalangan karyawan Gen Z, yang menunjukkan ketidakinginan mereka untuk meningkatkan kinerja mereka.
5. Kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung antara kinerja kerja dan kepemimpinan transformasional.
6. Komitmen organisasi berfungsi sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja.

7. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kesiapsiagaan karyawan untuk berubah, yang menunjukkan bahwa karyawan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dengan kepemimpinan yang baik.

Berikut kerangka penelitian dari (Aprileani & Abadi, 2022):



Sumber: data diolah dari Ayu Putri Aprileani, Ferryal Abadi (2022)

**Gambar 2. 5 Kerangka Pemikiran Ayu Putri Aprileani, Ferryal Abadi (2022)**

Persamaan:

1. Peneliti terdahulu dan peneliti sekarang menggunakan variabel *job satisfaction* sebagai variabel mediasi
2. Menggunakan kuesioner untuk memperoleh data

### 3. Menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM)

Perbedaan:

1. Terdapat perbedaan variabel yang digunakan yaitu *transformational leadership*, *readiness for change*, *organizational commitment*, dan *work performance*
2. Objek penelitian yang digunakan oleh peneliti terdahulu adalah karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI), sedangkan peneliti sekarang menggunakan karyawan Novotel Hotel Rungkut Surabaya sebagai objek penelitian

#### **2.1.6 Primadi Candra Susanto, Siera Syailendra, Ryan Firdiansyah Suryawan (2023):**

Judul dari penelitian ini adalah “*Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement, and Leadership*” yang diterbitkan dalam *International Journal of Business and Applied Economics* (IJBAE) di Indonesia Vol. 2, No. 2, Tahun 2023. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami bagaimana kinerja karyawan berhubungan dengan motivasi, kepuasan kerja, keterikatan, dan kepemimpinan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan dasar untuk penelitian yang akan datang tentang peningkatan kinerja karyawan dan membantu manajer sumber daya manusia dalam menerapkan metode yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan

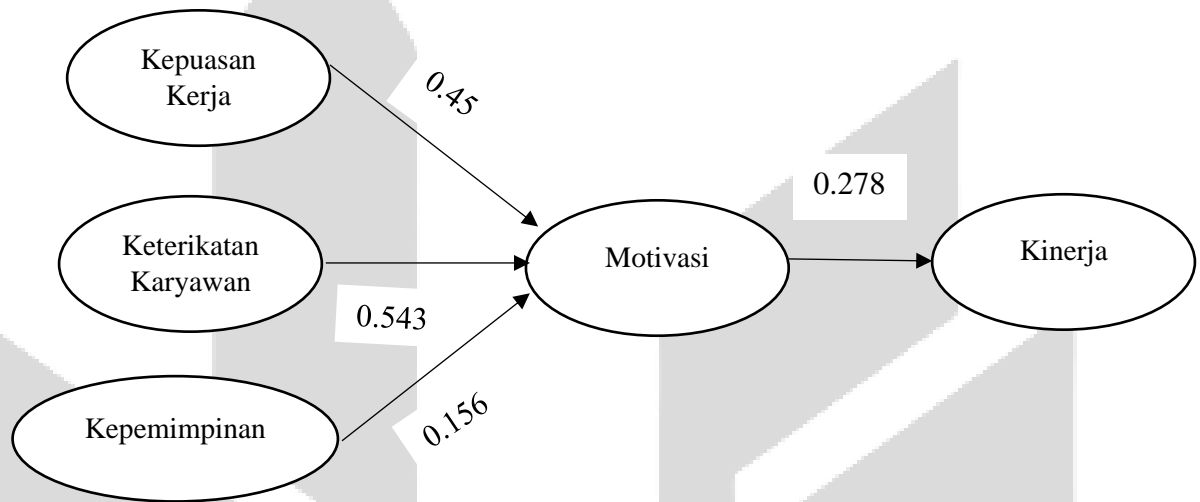
organisasi mereka. Penelitian ini juga bertujuan untuk menemukan komponen yang mendorong motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta proses bisnis organisasi. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data untuk memeriksa dokumen atau literatur yang relevan. Selanjutnya, data yang diperoleh dianalisis menggunakan pola pikir induktif, analisis kualitatif. Analisis ini melibatkan penjelasan rinci tentang sifat, karakteristik, dan substansi data, serta interpretasi teori untuk menarik kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil:

1. Motivasi karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif
2. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung melakukan lebih banyak. Tingkat keterikatan dan motivasi karyawan berhubungan erat dengan kepuasan kerja
3. Keterikatan karyawan yang tinggi meningkatkan kinerja. Keterikatan ini dapat diukur dengan melakukan survei di perusahaan
4. Dengan kepemimpinan yang baik, kinerja karyawan lebih baik
5. Menurut penelitian ini, indikator kinerja utama (KPI) harus digunakan secara teratur untuk mengukur kinerja karyawan dan menarik perhatian manajemen melalui pelatihan dan kompensasi yang jelas



Berikut kerangka penelitian dari (Primadi Candra Susanto et al., 2023):



Sumber: data diolah dari Primadi Candra Susanto, Siera Syailendra, Ryan Firdiansyah Suryawan (2023)

**Gambar 2. 6 Kerangka pemikiran Primadi Candra Susanto, et al (2023)**

Persamaan:

1. Peneliti terdahulu dan peneliti sekarang menggunakan variabel *Job Satisfaction*, *Employee Engagement*, dan *Employee Performance*
2. Peneliti terdahulu dan peneliti sekarang menggunakan teknik analisis teoritis

Perbedaan:

1. Peneliti terdahulu menggunakan metodologi penelitian kualitatif, sedangkan peneliti sekarang menggunakan metodologi penelitian kuantitatif

2. Variabel mediasi yang digunakan peneliti terdahulu adalah kinerja karyawan, sedangkan peneliti sekarang menggunakan variabel *Job Satisfaction* dan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi

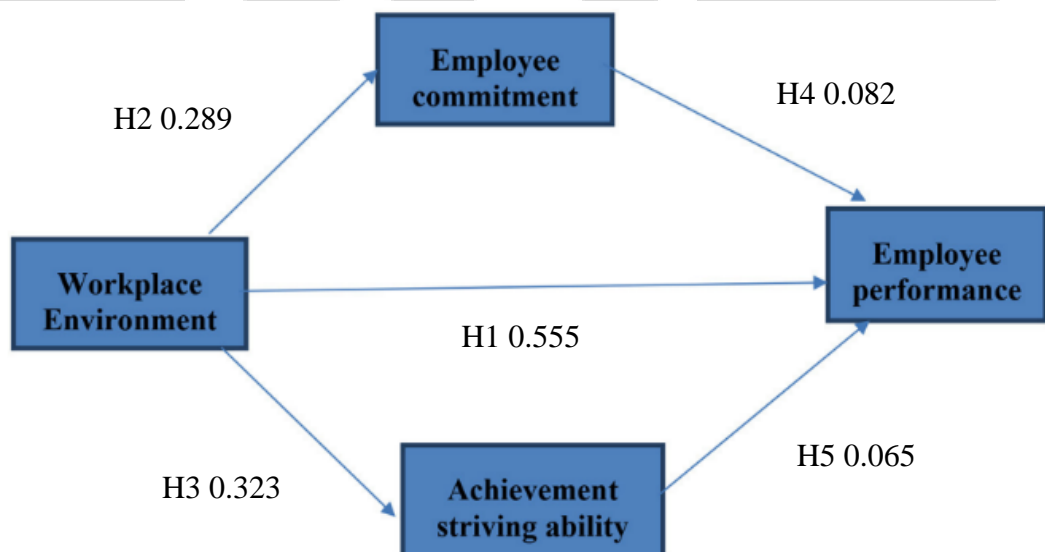
**2.1.7 Gu Zhenjing, Supat Chupradit, Kuo Yen Ku, Abdelmohsen A. Nassani and Mohamed Haffar (2022):**

Judul dari penelitian ini adalah “*Impact of Employees’ Workplace Environment on Employees’ Performance: A Multi-Mediation Model*” yang diterbitkan dalam *Journal Frontiers in Public Health* di Swiss Vol.10, No.1, Tahun 2022. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari bagaimana lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini berkonsentrasi pada bagaimana lingkungan kerja memfasilitasi komitmen karyawan dan kemampuan mereka untuk mencapai (*achievement striving ability*). Penelitian ini melibatkan pengumpulan data dari karyawan yang bekerja sebagai pengajar di institusi akademik. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dimaksudkan untuk mengukur persepsi responden tentang lingkungan kerja, komitmen pekerja, kemampuan untuk mencapai, dan kinerja. Dalam penelitian ini terdiri dari 420 kuesioner yang dibagikan kepada responden dari jumlah tersebut, 330 dikembalikan, dan 314 kuesioner yang valid disimpan untuk analisis lebih lanjut setelah diperiksa untuk item yang hilang atau tidak lengkap.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil:

1. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Pekerja yang merasa didukung dan nyaman di tempat kerja mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
2. Lingkungan kerja yang baik meningkatkan komitmen karyawan, meningkatkan kinerja.
3. Kemampuan untuk berusaha mencapai sesuatu juga berfungsi sebagai mediator. Lingkungan kerja yang positif membantu karyawan mencapai tujuan mereka, yang menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Berikut kerangka penelitian dari (Zhenjing et al., 2022):



Sumber: data diolah dari Gu Zhenjing, Supat Chupradit, Kuo Yen Ku, Abdelmohsen A. Nassani and Mohamed Haffar (2022)

**Gambar 2. 7 Kerangka Pemikiran Gu Zhenjing, et al (2022)**

Persamaan:

1. Peneliti terdahulu dan peneliti sekarang menggunakan variabel *employee performance*
2. Menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data
3. Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*

Perbedaan:

1. Peneliti terdahulu menggunakan objek penelitian karyawan pada sektor pendidikan, sedangkan peneliti sekarang menggunakan objek penelitian karyawan Novotel Hotel Rungkut Surabaya
2. Peneliti terdahulu melakukan pengambilan sampel yang dilakukan di negara Swiss, sedangkan peneliti sekarang melakukan pengambilan sampel di Negara Indonesia
3. Terdapat perbedaan variabel yang digunakan yaitu, *workplace environment*, *employee commitment*, *achievement striving ability*

Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Yousef Alsafadi, Shadi Altahat (2020)	<i>Human Resource Management Practices and Employee Performance: The role of Job Satisfaction</i>	1. <i>Human Resource Management Practices (HRMP)</i> 2. <i>Employee Performance</i> 3. <i>Employee Engagement</i> 4. <i>Job Satisfaction</i>	480 Responden	SEM	1. Praktik sumber daya manusia yang efektif meningkatkan kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa penerapan praktik HR yang baik dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas di tempat kerja. 2. Kepuasan kerja terbukti menjadi mediator penting dalam hubungan antara praktik sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa puas dengan praktik HR yang diterapkan, mereka cenderung melakukan kinerja yang lebih baik. 3. Karyawan yang lebih terlibat cenderung merasakan dampak positif dari praktik sumber daya manusia yang baik terhadap kinerja mereka; keterlibatan karyawan juga berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara HRMP dan kinerja karyawan.

No.	Nama	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						4. Sebagian besar responden adalah karyawan dengan pengalaman kerja kurang dari 5 tahun, yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja dapat mempengaruhi kinerja. Responden juga didominasi oleh kelompok usia 26–40 tahun, yang ingin belajar dan berkontribusi.
2.	D.R. Wickramaaratchi, G.D.N. Perera (2020)	<i>The Impact of Talent Management on Employee Performance: The mediating Role of Job Satisfaction of Generation Y Trainees in the Selected Public Banks in Sri Lanka</i>	1. <i>Talent Management</i> 2. <i>Job Satisfaction</i> 3. <i>Employee Performance</i>	201 Responden	SEM	1. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh manajemen talenta. Dengan demikian, praktik manajemen talenta yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan di bank publik. 2. Hubungan positif yang signifikan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa kinerja karyawan meningkat seiring dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. 3. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. Ini berarti bahwa manajemen talenta yang

No.	Nama	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan
3.	Hira Salah ud din Khan, Shumaila Naz, Muhammaad Rafiq (2019)	<i>The Impact of emotional intelligence on employee performance and employee engagement: mediating role of job satisfaction</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Emotional Intelligence</i></li> <li>2. <i>Job Satisfaction</i></li> <li>3. <i>Employee Engagement</i></li> <li>4. <i>Employee Performance</i></li> </ol>	233 Responden	SEM-PLS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki efek positif yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan; karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang lebih tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.</li> <li>2. Kecerdasan emosional yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang meningkatkan keterlibatan karyawan.</li> <li>3. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang lebih terlibat di tempat kerja cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.</li> </ol>
4.	Ikrema H.A Alqudah, Adolfo Carballo-Penela, Emilio Ruzo-Sanmartin (2022)	<i>High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>High-performance HRM practices</i></li> <li>2. <i>Hierarchy culture</i></li> <li>3. <i>Affective commitment</i></li> </ol>	510 Responden	SEM-PLS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Praktik manajemen sumber daya manusia yang berkinerja tinggi yang terkait dengan pelatihan yang luas, komunikasi dan deskripsi pekerjaan yang jelas, dan partisipasi karyawan meningkat secara signifikan.</li> </ol>

No.	Nama	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		<i>commitment, employees performance, and the moderating role of hierarchy culture</i>	4. <i>Readiness for change</i> 5. <i>Employee performance</i>			<p>2. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi lebih siap untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di perusahaan mereka. Ini karena komitmen afektif berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kesiapan karyawan untuk berubah.</p> <p>3. Hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan komitmen afektif dimoderasi oleh budaya hierarki. Namun, dampaknya berbeda-beda tergantung pada praktik manajemen sumber daya manusia yang digunakan. Misalnya, ketika praktik pelatihan yang luas diterapkan, budaya hierarki tidak memoderasi hubungan ini.</p> <p>4. Penelitian ini menemukan bahwa teknik praktik manajemen sumber daya manusia seperti pelatihan yang menyeluruh, deskripsi pekerjaan yang jelas, dan komunikasi yang jelas lebih efektif dalam meningkatkan komitmen afektif</p>



No.	Nama	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						dan kesiapan untuk berubah daripada metode seperti penilaian berbasis hasil dan seleksi staf.
5.	Ayu Putri Aprileani, Ferryal Abadi (2022)	<i>The Roles of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction, Readiness for Change, and Organizational Commitment of Islamic Banking in Indonesia</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Job Satisfaction</i></li> <li>2. <i>Transformational Leadership</i></li> <li>3. <i>Readiness for Change</i></li> <li>4. <i>Work Performance</i></li> <li>5. <i>Organizational Commitment</i></li> </ol>	195 Responden	SEM-PLS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan karyawan Bank Syariah Indonesia meningkat sebagai hasil dari kepemimpinan transformasional.</li> <li>2. Komitmen Organisasi meningkat sebagai hasil dari kepuasan kerja.</li> <li>3. Komitmen organisasi meningkatkan kinerja karyawan.</li> <li>4. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa meskipun karyawan sangat berdedikasi, ada hubungan antara ketidakpuasan dan beban kerja yang tidak sesuai, terutama di kalangan karyawan Gen Z, yang menunjukkan ketidakinginan mereka untuk meningkatkan kinerja mereka.</li> </ol>
6.	Primadi Candra Susanto, Siera Syailendra, Ryan Firdiansyah	<i>Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan kerja</li> <li>2. Keterikatan karyawan</li> <li>3. Kepemimpinan</li> </ol>	512 Responden	SEM-PLS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi dapat mendorong</li> </ol>

No.	Nama	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Suryawan (2023)	<i>Engagement, and Leadership</i>	4.Motivasi 5.Kinerja			<p>karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif</p> <p>2.Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung melakukan lebih banyak. Tingkat keterikatan dan motivasi karyawan berhubungan erat dengan kepuasan kerja</p> <p>3. Keterikatan karyawan yang tinggi meningkatkan kinerja. Keterikatan ini dapat diukur dengan melakukan survei di perusahaan</p> <p>4.Dengan kepemimpinan yang baik, kinerja karyawan lebih baik</p> <p>5.Menurut penelitian ini, indikator kinerja utama (KPI) harus digunakan secara teratur untuk mengukur kinerja karyawan dan menarik perhatian manajemen melalui pelatihan dan kompensasi yang jelas</p>
7.	Gu Zhenjing, Supat Chupradit, Kuo Yen Ku, Abdelmohsen A. Nassani and Mohamed Haffar (2022)	<i>Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A</i>	1. <i>Workplace Environment</i> 2. <i>Employee Commitment</i> 3. <i>Achievement Striving Ability</i>	314 responden	SEM-PLS	<p>1.Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Pekerja yang merasa didukung dan nyaman di tempat kerja mereka cenderung</p>

No.	Nama	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Multi-Mediation Model</i>	<i>4. Employee Performance</i>			<p>menunjukkan kinerja yang lebih baik.</p> <p>2. Lingkungan kerja yang baik meningkatkan komitmen karyawan, meningkatkan kinerja.</p> <p>3. Kemampuan untuk berusaha mencapai sesuatu juga berfungsi sebagai mediator. Lingkungan kerja yang positif membantu karyawan mencapai tujuan mereka, yang menghasilkan kinerja yang lebih baik.</p>

Sumber: (Alsafadi & Altahat, 2021; Aprileani & Abadi, 2022; Naz et al., 2019; Primadi Candra Susanto et al., 2023; Wickramaratchi & Perera, 2020; Zhenjing et al., 2022)

## **2.2 Landasan Teori**

Penelitian ini menggunakan teori-teori yang mendukung penelitian. Berikut landasan teori yang digunakan:

### **2.2.1 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu kebijakan dan praktik yang diperlukan untuk menjalankan rutinitas pada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, praktik dari sumber daya manusia dapat meningkatkan sumber daya manusia, mempertahankan karyawan, dan memberikan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi. Alsafadi (2021, p. 520)

Sedangkan menurut Anwar (2021, p. 29) Praktik Sumber Daya Manusia adalah kebijakan, prosedur, dan sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk mengelola tenaga kerja mereka secara efektif dikenal sebagai praktik manajemen sumber daya manusia (HRM). Praktik-praktik ini mencakup berbagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan karyawan, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik yang digunakan oleh perusahaan untuk mengelola tenaga kerja efektif, dikenal sebagai praktik manajemen sumber daya manusia (HRM). Praktik-praktik membantu meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan karyawan, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan dari definisi di atas, indikator yang digunakan dalam mengukur Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Alsafadi (2021, p. 524):

1. Rekrutmen dan Seleksi: proses rekrutmen yang transparan dan adil serta proses seleksi yang jelas dan relevan untuk memilih anggota baru Pelatihan dan Pengembangan: pelatihan yang cukup untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan membantu dalam pengembangan karir.
2. Manajemen Kinerja: frekuensi penilaian kinerja dan umpan balik yang konstruktif tentang kinerja setelah dilakukan penilaian.
3. Kompensasi dan Tunjangan: kesesuaian paket kompensasi yang diterima dan cukup untuk memenuhi kebutuhan karyawan.
4. Kesejahteraan karyawan: program kesejahteraan fisik dan mental serta perasaan yang aman dan nyaman dalam lingkungan perusahaan.

Menurut Alqudah (2022, p. 6) indikator yang digunakan dalam mengukur Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia adalah:

1. Budaya Organisasi: Nilai-nilai dan standar yang ada di perusahaan memengaruhi bagaimana karyawan berperilaku serta praktik sumber daya manusia
2. Retensi Karyawan: Tingkat kesetiaan karyawan terhadap organisasi, yang dapat diukur dengan melihat tingkat keluar masuknya karyawan dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini, indikator yang akan digunakan adalah indikator menurut (Alsafadi & Altahat, 2021)

### **2.2.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja merupakan perasaan positif atau negatif yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya. suatu kondisi emosional yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka. Ini mencakup perasaan senang atau tidak senang yang berkaitan dengan berbagai elemen pekerjaan, seperti tugas yang dilakukan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, dan kompensasi yang diterima. Alsafadi (2021, p. 521)

Sedangkan menurut Wahjoedi (2021, p. 50) Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap emosional yang positif yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup perasaan senang dan cinta terhadap pekerjaan mereka, yang dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap lingkungan kerja dan pekerjaan mereka sendiri. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang dan mencerminkan perasaan seseorang tentang pekerjaannya. Semakin banyak aspek pekerjaan yang memenuhi harapan seseorang, semakin besar kepuasan mereka.

Kepuasan Kerja adalah perasaan positif dan negatif yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaan, yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan. Itu mencakup perasaan senang atau tidak senang yang berkaitan dengan

elemen pekerjaan, seperti tugas, lingkungan kerja, hubungan rekan kerja dan atasan, dan kompensasi yang diterima.

Berdasarkan dari definisi di atas indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja menurut Alsafadi (2021, p. 524):

1. Stabilitas Kerja: mengukur sejauh mana perusahaan memberikan stabilitas kerja, bagaimana karyawan dapat menikmati stabilitas dengan perusahaan tempatnya bekerja, perusahaan memberikan stabilitas jangka panjang, dan pentingnya stabilitas pekerjaan bagi karyawan serta bagaimana karyawan memahami bahwa stabilitas pekerjaan dapat membantu tujuan saat ini dan masa depan bagi perusahaan.
2. Peningkatan Pekerjaan: menggunakan keterampilan dan bakat, membuat keputusan secara mandiri di tempat kerja, mengatur pekerjaan sesuai dengan keinginan sendiri, memberikan peningkatan pekerjaan, dan memberikan tanggung jawab tambahan selain yang menjadi pekerjaan karyawan.
3. Kemampuan Kerja: percaya diri atas kemampuan untuk bekerja, melakukan aktivitas kerja dengan baik, menggunakan keterampilan yang baik dalam pekerjaan, kompetensi yang baik untuk kinerja karyawan, keputusan yang diambil, serta mandiri dalam pekerjaan dengan bebas.

Menurut (Aprileani & Abadi, 2022) indikator yang digunakan untuk mengukur Kepuasan Kerja adalah:

1. Kompensasi dan Gaji: Tingkat kepuasan dengan kompensasi dan gaji yang diterima oleh karyawan
2. Pengakuan dan Penghargaan: Melalui penghargaan formal dan informal, rasa dihargai atas kontribusi yang diberikan
3. Keseimbangan kerja dan kehidupan: Sejauh mana pekerja dapat menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka

Dalam penelitian ini, indikator yang akan digunakan adalah indikator menurut (Alsafadi & Altahat, 2021)

### **2.2.3 Keterikatan Karyawan**

Keterikatan Karyawan merupakan seberapa dekat seorang karyawan dengan organisasi dan nilai-nilainya. Orang-orang yang bekerja di perusahaan tahu apa yang harus mereka lakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan termotivasi untuk membantu orang lain mencapainya juga. Alsafadi (2021, p. 521)

Sedangkan menurut Duran (2021, p. 50) Keterikatan Karyawan cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, meningkatkan produktivitas, dan kesejahteraan secara keseluruhan, karena keterlibatan karyawan adalah kondisi yang lebih berkelanjutan dan menyeluruh daripada kondisi yang bersifat sementara.

Keterikatan Karyawan adalah pendekatan seorang karyawan yang bekerja di perusahaan yang harus mencapai tujuan, meningkatkan produktivitas, dan



kesejahteraan secara keseluruhan, karena keterlibatan karyawan adalah kondisi berkelanjutan.

Berdasarkan definisi di atas indikator yang digunakan dalam mengukur Keterikatan Karyawan menurut Alsafadi (2021, p. 521):

1. Komitmen terhadap organisasi: komitmen yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, serta keinginan untuk terus bekerja dalam jangka panjang.
2. Partisipasi dalam kegiatan organisasi: perasaan dihargai atas gagasan dan pendapat, kesempatan untuk mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada pekerjaan.
3. Motivasi untuk berkontribusi: sejauh mana pekerja merasa termotivasi untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka dan membantu mencapai tujuan organisasi
4. Rasa kepemilikan: kepercayaan bahwa posisi memainkan peran yang sangat penting dalam organisasi dan memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap apa yang harus dilakukan.
5. Hubungan dengan rekan kerja dan atasan: perasaan nyaman bekerja sama dengan rekan kerja, perasaan senang berinteraksi sosial dengan rekan kerja, menerima bantuan yang dibutuhkan dari atasan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan membicarakan masalah yang sedang dihadapi di tempat kerja dengan atasan kerja.

6. Pengakuan dan apresiasi: mengakui dan menghargai pencapaian dalam pekerjaan, perusahaan memiliki sistem yang adil untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Menurut Primadi (2023, p. 62) indikator yang digunakan dalam mengukur keterikatan kerja adalah:

1. Peluang pengembangan: persepsi karyawan tentang peluang yang tersedia untuk kemajuan profesional dan pribadi
2. Motivasi: tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka
3. Kualitas hubungan interpersonal: dukungan yang diterima, serta kualitas hubungan dengan manajemen dan rekan kerja

Dalam penelitian ini, indikator yang akan digunakan adalah indikator menurut (Alsafadi & Altahat, 2021)

#### **2.2.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan merupakan kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja karyawan mencakup seberapa baik seorang karyawan memenuhi ekspektasi dan tujuan organisasi, serta seberapa besar kontribusi mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi. Alsafadi (2021, p. 520)

Sedangkan menurut Hajiali (2022, p. 29) Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat efektivitas dan efisiensi yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Banyak faktor memengaruhi kinerja karyawan; ini termasuk motivasi kerja, kepuasan kerja, kompetensi, dan gaya kepemimpinan. Hajiali *et al.*, (2022)

Kinerja Karyawan adalah kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab ditetapkan oleh organisasi, memiliki ekspektasi dan tujuan organisasi, dan membantu kontribusi untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas indikator yang digunakan dalam mengukur Kinerja Karyawan menurut Alsafadi (2021, p. 524):

1. Pencapaian target: mencapai atau melebihi tujuan pekerjaan dan perasaan bangga dengan apa yang dicapai di tempat kerja  
Produktivitas: penyelesaian tugas dengan cepat dan mengelola waktu dengan efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.
2. Pengembangan diri: rasa percaya bahwa telah memperoleh kemampuan baru yang membantu karyawan di tempat kerja, dan memahami apa yang bisa dilakukan serta apa yang perlu ditingkatkan
3. Akurasi pekerjaan: kepatuhan prosedur dan pedoman yang telah ditetapkan di tempat kerja, memastikan bahwa semua prosedur yang diperlu dilakukan untuk mendapatkan hasil yang akurat, dan sering memeriksa pekerjaan untuk memastikan bahwa semuanya benar.

4. Komitmen: rasa komitmen terhadap pekerjaan dan tanggung jawab, bertanggung jawab atas pekerjaan, dan siap melakukan lebih dari yang diharapkan untuk mendukung perusahaan.

Menurut Zhenjing *et al.*, (2022) indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Inisiatif: kemampuan karyawan untuk mengambil inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan
2. Kecerdasan mental: kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.
3. Sikap: perasaan dan tindakan karyawan di tempat kerja
4. Disiplin waktu kehadiran: kehadiran dan ketepatan waktu karyawan di tempat kerja

Dalam penelitian ini, indikator yang akan digunakan adalah indikator menurut (Alsafadi & Altahat, 2021)

## **2.3 Hubungan antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan**

Praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif, yang mencakup evaluasi kinerja, pengakuan atas prestasi, dan pelatihan dan pengembangan. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang untuk maju cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa Praktik Sumber Daya Manusia

meningkatkan kinerja karyawan. Praktik Sumber Daya Manusia yang baik, seperti sistem pelatihan, pengembangan, dan evaluasi kinerja, meningkatkan kinerja individu di perusahaan Alsafadi (2021, p. 520). Praktik sumber daya manusia berdampak positif pada komitmen kinerja karyawan. Ketika karyawan melihat praktik sumber daya manusia sebagai alat yang membantu dan bermanfaat, mereka lebih cenderung memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi Alqudah (2022, p. 4).

### **2.3.2 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara praktik Sumber Daya Manusia dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih termotivasi untuk melakukan lebih banyak, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Ini menunjukkan bahwa praktik Sumber Daya Manusia tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan Alsafadi (2021, p. 520). Dalam penelitian yang dilakukan Anwar (2021, p. 43) praktik manajemen sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

### **2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Tingkat kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel moderasi yang menghubungkan praktik Sumber Daya Manusia dan kinerja karyawan. Hal Ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasn kerja dapat meningkatkan dampak positif dari

praktik Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Alsafadi (2021, p. 521) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ini juga menunjukkan bahwa penerapan praktik Sumber Daya Manusia yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Ditunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa jika bank komersial di Yordania menerapkan praktik Sumber Daya Manusia yang efektif, kinerja karyawan akan lebih baik dan mereka akan lebih terlibat.

#### **2.3.4 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja memiliki korelasi sedang dengan kinerja, kepuasan kerja dapat digunakan sebagai prediktor kinerja. Pekerja yang merasa puas lebih mampu memenuhi tanggung jawab yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Realitas menunjukkan bahwa perasaan positif meningkatkan kreativitas, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan, serta meningkatkan ingatan dan memori tentang berbagai jenis informasi. Perasaan positif juga meningkatkan ketekunan dalam mengerjakan tugas dan menarik bantuan dan dukungan dari rekan kerja. Kepuasan kerja memiliki efek positif yang moderat terhadap kinerja. Individu yang lebih puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, perilaku kewarganegaraan yang lebih baik, dan perilaku yang tidak produktif yang lebih rendah Yandi (2022, p. 557). Selain itu dalam penelitian Widodo (2020, p.136) ditemukan bahwa kepuasan kerja

akan tercapai jika kebutuhan karyawan dipenuhi oleh pekerjaan mereka. Di mana kepuasan kerja adalah keadaan emosional bahagia atau positif yang berasal dari mengevaluasi pekerjaan atau pengalaman seseorang. Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan mereka.

### **2.3.5 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Keterikatan Karyawan**

Keterikatan Karyawan merupakan kondisi dimana karyawan memiliki mental yang positif yang ditandai dengan adanya energy, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan. Karyawan yang terlibat cenderung mempunyai tingkat motivasi yang lebih tinggi dan tingkat komitmen terhadap suatu organisasi. Banyak faktor memengaruhi keterikatan kerja, seperti lingkungan kerja, dukungan manajemen, dan kesempatan untuk berkembang. Penelitian Ali (2022, p. 165) menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan tinggi karyawan dikaitkan dengan hubungan emosional dan intelektual yang baik antara karyawan dengan pekerjaan mereka, organisasi, manajer, dan rekan kerja. Hubungan yang baik ini mendorong karyawan untuk melakukan lebih banyak upaya di tempat kerja mereka.

### **2.3.6 Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Pada teori pertukaran sosial, yang diteliti oleh Zhang (2021, p. 45) keterikatan karyawan dibentuk oleh hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawannya.

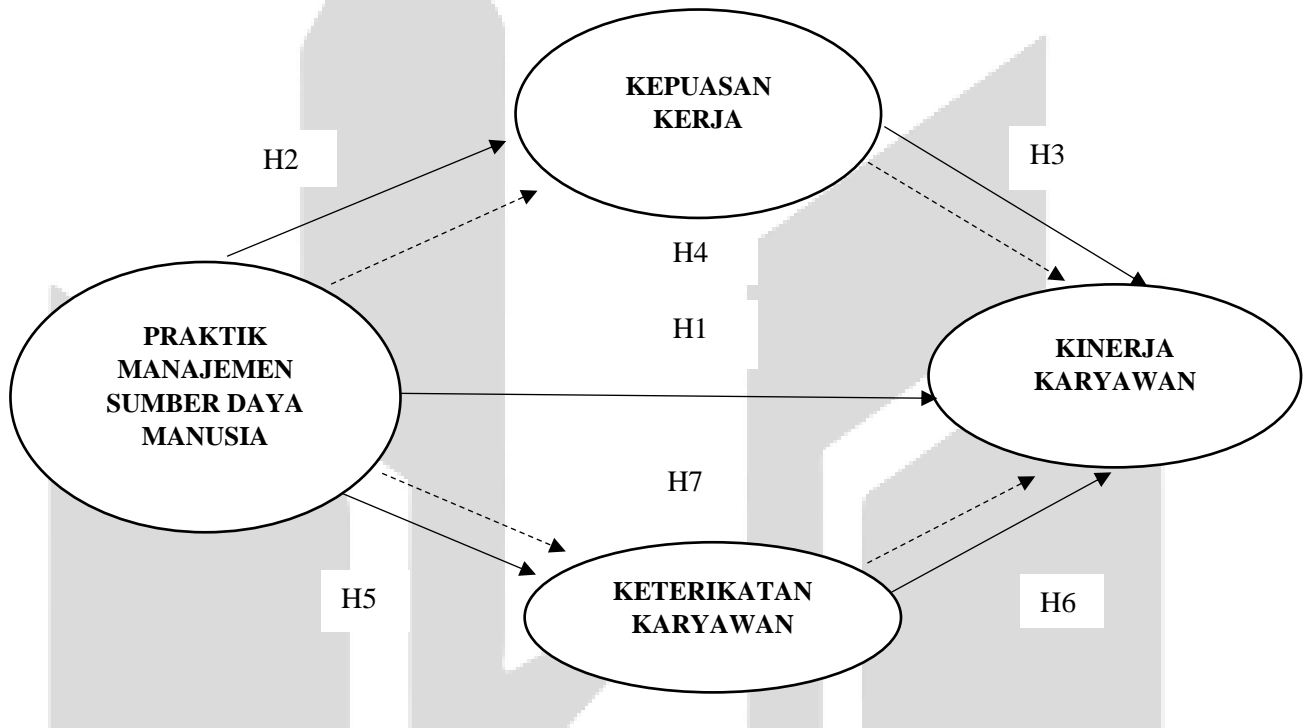
Ketika organisasi memberikan dukungan dan sumber daya yang memadai, karyawan akan lebih terlibat, yang menghasilkan peningkatan kinerja. Ketika sumber daya pekerjaan (*job resources*) sebanding dengan tuntutan pekerjaan (*job demands*), keterikatan karyawan meningkat, yang menghasilkan peningkatan kinerja seperti Peningkatan motivasi intrinsik, Penggunaan sumber daya yang lebih efektif, Penciptaan sumber daya tambahan Bakker (2022, p. 178)

### **2.3.7 Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Keterikatan Karyawan**

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh praktik sumber daya manusia (SDM) melalui berbagai mekanisme, seperti pelatihan dan pengembangan yang lebih baik, peningkatan keterampilan, mentoring yang membantu berbagi pengetahuan, dan sistem evaluasi yang memberikan umpan balik untuk perbaikan Thompson (2023, p. 45). Pada penelitian yang dilakukan oleh Barney (2023, p. 45) menjelaskan bahwa penggunaan strategis sumber daya manusia (SDM) menghasilkan keunggulan kompetitif melalui penciptaan sumber daya manusia yang berharga, langka, dan sulit ditiru. Ini menghasilkan kapabilitas organisasi yang berbeda, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan yang secara tidak langsung dipengaruhi oleh keterikatan karyawan.



## 2.4 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2. 8 Kerangka Pemikiran Irma Nur Iftitah (2025)**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

- H1: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Novotel Hotel Rungkut Surabaya
- H2: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Novotel Hotel Rungkut Surabaya

- H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Novotel Hotel Rungkut Surabaya
- H4: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Kepuasan Kerja pada karyawan Novotel Hotel Rungkut Surabaya
- H5: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan pada karyawan Novotel Hotel Rungkut Surabaya
- H6: Keterikatan Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Novotel Hotel Rungkut Surabaya
- H7: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Keterikatan Karyawan pada karyawan Novotel Hotel Rungkut Surabaya