

PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERLIBATAN KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (STUDI PADA KARYAWAN PT DAN LIRIS SUKOHARJO)

Oleh:

¹Satria Yudha Pratama, ²Jati Waskito

^{1,2}Universitas Muhammadiyah Surakarta, Manajemen
Jalan Ahmad Yani Pabelan, Kartasura, Surakarta, Jawa Tengah 57162, Telp. (0271) 717417

Email : b100210561@student.ums.ac.id¹, jw271@ums.ac.id²

ABSTRACT

Every company requires high-quality human resources to achieve the best results. Therefore, companies need to implement HRM practices that positively influence employees' attitudes. This research highlights the importance of effective human resource management in improving both individual and organizational performance. The study aims to analyze the impact of HRM practices on employee performance, with employee engagement and job satisfaction as mediators, among employees at PT Dan Liris Sukoharjo. Data were collected from 114 respondents using surveys and analyzed using quantitative methods with SEM PLS 3. The results show that HRM practices significantly affect employee engagement, job satisfaction, and employee performance. Job satisfaction proved to be a significant mediator, while employee engagement did not have a significant mediating effect. These findings suggest that focusing on job satisfaction is more effective in improving performance. The implications of this research emphasize the need for HR strategies that prioritize job satisfaction through a conducive environment, fair rewards, and career opportunities to achieve optimal employee and organizational performance.

Keywords: *Human Resource Management Practices, Employee Performance, Employee Engagement, Job Satisfaction*

ABSTRAK

Setiap perusahaan memerlukan MSDM berkualitas untuk mencapai hasil terbaik. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan praktik SDM yang memengaruhi sikap karyawan secara positif. Penelitian ini menyoroti pentingnya pengelolaan SDM yang efektif dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Praktik MSDM terhadap Kinerja Karyawan, dengan Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai mediator, pada karyawan PT Dan Liris Sukoharjo. Data dikumpulkan dari 114 responden menggunakan survei dan dianalisis dengan metode kuantitatif menggunakan SEM PLS 3. Hasilnya, Praktik MSDM secara signifikan memengaruhi Keterlibatan Karyawan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja terbukti sebagai mediator signifikan, sementara Keterlibatan Karyawan tidak memberikan pengaruh mediasi yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa fokus pada kepuasan kerja lebih efektif dalam meningkatkan kinerja. Implikasi penelitian ini adalah perlunya strategi MSDM yang memprioritaskan kepuasan kerja melalui lingkungan kondusif, penghargaan adil, dan peluang karir, guna mencapai kinerja karyawan dan organisasi yang optimal.

Kata Kunci : Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan, Keterlibatan Karyawan, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan membutuhkan SDM berkualitas untuk mencapai hasil terbaik. Praktik SDM yang tepat dapat memengaruhi sikap karyawan secara positif, mendukung keberhasilan tugas, dan meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan karyawan bertujuan meningkatkan kemampuan kerja, yang berdampak pada produktivitas dan keuntungan perusahaan (Fasyariani, 2024). Efektivitas pengelolaan SDM juga bergantung pada aturan kerja yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Praktik seperti pengembangan, pelatihan, seleksi, dan kompensasi memungkinkan perusahaan mencapai tujuan dengan lebih fleksibel dan efektif. Kebijakan SDM yang konsisten meningkatkan keterampilan, motivasi, dan kepuasan karyawan, sehingga mendorong komitmen dan produktivitas (Alsafadi & Altahat, 2021). Manajemen SDM yang baik menjadi kunci keberhasilan organisasi dengan menciptakan hubungan positif antara karyawan dan perusahaan, serta mendorong inovasi. Praktik SDM berkinerja tinggi meningkatkan keterlibatan kerja dan menumbuhkan rasa tanggung jawab, sehingga karyawan berperilaku positif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Fasyariani, 2024).

Praktik manajemen SDM yang efektif berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan melalui desain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, manajemen kinerja, dan pengembangan karier. Investasi dalam praktik SDM menjadi kunci untuk memanfaatkan keterlibatan sebagai keunggulan kompetitif. Keterlibatan yang rendah, sebaliknya, dapat menghambat kinerja dan keberhasilan organisasi, serta menularkan sikap negatif pada karyawan lain (Yustrilia et al., 2022). Kompensasi adalah penghargaan dari perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang baik, baik berupa gaji, upah, maupun bonus. Praktik kompensasi mencakup penghargaan ekonomi dan non-ekonomi sebagai imbalan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi (Arifhidayat & Nugroho, 2023). Menurut Gallup Institute, keterlibatan karyawan mencerminkan sikap positif terhadap lingkungan kerja, berbanding terbalik dengan kelelahan kerja. Hal ini muncul dari interaksi sosial, budaya perusahaan, dan kebijakan yang memberikan makna pada pekerjaan. Karyawan yang terlibat menunjukkan ketekunan, perhatian, dan komitmen tinggi, yang mendukung keberhasilan organisasi. Keterlibatan karyawan memengaruhi produktivitas, lokasi kerja, dan harapan terhadap perusahaan. Komunikasi yang jelas menjadi kunci untuk menciptakan kepercayaan, kohesi, dan harmoni. Dalam keterlibatan efektif, seluruh pihak memahami situasi perusahaan, termasuk kendala dan area yang memerlukan perbaikan (Riyanto & Endri, 2021).

Literatur menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang timbul ketika pekerjaan memenuhi nilai-nilai penting bagi individu. Menurut Sivaram et al. (2019) kepuasan kerja membantu mencegah perilaku penarikan kerja, yaitu kecenderungan karyawan menghindari situasi kerja secara fisik, mental, atau emosional. Penelitian Supriyanto et al, (2021) mengungkapkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, di mana karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan memiliki prestasi yang lebih baik. Keterlibatan karyawan juga meningkatkan kepuasan kerja, yang terlihat dari emosi positif seperti kebahagiaan. Perusahaan bertanggung jawab menciptakan rasa nyaman dan kepuasan bagi karyawan melalui departemen SDM. Kepuasan kerja mendorong sikap positif, kegigihan, dan keseriusan, serta mengurangi kekhawatiran terhadap biaya hidup, sehingga karyawan dapat lebih fokus pada perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan produktivitas dan memberikan manfaat besar bagi

organisasi, perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Syaifuddin et al., 2023). Dengan memenuhi kebutuhan karyawan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberhasilan bersama. Kinerja adalah hasil dari tindakan individu dalam melaksanakan pekerjaannya, baik dalam bentuk tindakan yang dilakukan maupun yang dihindari. Menurut Efendi, Kinerja merupakan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi (Ayu et al., 2020).

Hasil penelitian Hustanto et al., (2021) kompensasi (praktik MSDM) tidak secara langsung memengaruhi kinerja, tetapi melalui mediasi keterlibatan karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi. Implikasinya, perusahaan perlu meningkatkan kompensasi dengan melibatkan karyawan untuk meningkatkan kinerja. Penelitian Ismail et al., (2019) menyatakan adanya pengaruh positif signifikan keterlibatan karyawan terhadap kinerja. Sementara itu, Alsafadi & Altahat, (2021) menemukan bahwa praktik MSDM berdampak positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Hasil H1 ($\beta = 2.25$, $p < 0.58$) menunjukkan bahwa praktik MSDM mempunyai dampak positif langsung pada kinerja.

Karyawan diharapkan bekerja secara efektif dan efisien, dengan keberhasilan yang diukur dari kepuasan pelanggan, minimnya keluhan, dan pencapaian tujuan secara optimal. Di PT. Dan Liris Sukoharjo, kinerja karyawan juga dinilai dari cara mereka menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan memenuhi peran mereka, yang berkontribusi positif pada kesuksesan perusahaan. Namun, kinerja pegawai dapat menurun karena motivasi dan disiplin yang rendah, penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu, serta dampak lingkungan kerja yang kurang mendukung, termasuk kurangnya contoh teladan (Dumadi et al., 2020).

Penelitian ini merupakan modifikasi dari studi (Hustanto et al., 2021) berjudul “Peran Mediasi Job Satisfaction dan Employee Engagement pada Compensation terhadap Job Performance (Studi pada PT Telkom Indonesia Regional Jabodetabek Banten)”, yang menggunakan variabel kompensasi, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan kinerja. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh praktik manajemen SDM terhadap kinerja karyawan di PT Dan Liris Sukoharjo, dengan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Praktik Manajemen SDM

Praktik manajemen SDM adalah aktivitas yang saling terkait untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia perusahaan. Di banyak organisasi, praktik ini meliputi sistem operasional, kompensasi, pengembangan individu, dan perekrutan. Ketika berperan strategis, praktik ini bertujuan menghasilkan kinerja tinggi dalam waktu dekat (Abdul Rahman, 2020).

Praktik manajemen SDM mencakup keputusan dan tindakan manajemen mulai dari perekrutan hingga pengembangan karyawan. Setelah perekrutan, karyawan harus dilatih dan disosialisasikan ke dalam struktur organisasi. Selanjutnya, elemen kunci SDM dievaluasi melalui pengembangan staf dan sistem kompensasi. Seleksi, pelatihan, penilaian, komunikasi, dan kompensasi dapat menjadi tantangan bagi organisasi, namun praktik SDM dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan keahlian, sikap, dan perilaku mereka, yang berdampak positif pada kinerja organisasi dan individu. Sikap positif karyawan dapat mendorong mereka untuk memberikan usaha maksimal dengan harapan mendapatkan promosi (Manzoor et al., 2019). Pelatihan dan pengembangan berpengaruh pada kinerja karyawan. Pelatihan mampu meningkatkan keterampilan dan

pengetahuan karyawan untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik, sehingga meningkatkan kinerja di perusahaan (Arifhidayat & Nugroho, 2023).

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja karyawan yang mencerminkan kualitas dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Dengan kata lain, kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tanggung jawab tersebut (Prasetyo & Waskito, 2023). Suatu organisasi dianggap efisien jika kinerja karyawan mencapai target perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, upaya, dan dukungan yang diberikan organisasi. Robbins dalam Fidyah & Setiawati, (2020) menyatakan kinerja adalah hasil nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu berdasarkan kriteria yang ditentukan. Pengertian lain menjelaskan kinerja karyawan merupakan hasil dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki serta motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik (Pahos & Galanaki, 2018).

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah bentuk keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan, yang menunjukkan perasaan positif terhadap hubungan kerja dan organisasi. Karyawan yang terlibat menunjukkan upaya ekstra, antusiasme, dan semangat dalam bekerja, serta merasa puas dan termotivasi. Menurut Linggiallo et al., (2021), keterlibatan juga mencakup usaha ekstra dalam pekerjaan. Ferawati, (2023) menambahkan bahwa keterlibatan adalah komitmen emosional dan intelektual terhadap perusahaan, yang menghasilkan perilaku mendukung pemenuhan janji perusahaan kepada pelanggan.

Keterlibatan karyawan terdiri dari tiga dimensi, 1) Vigor: Ciri karyawan yang memiliki energi tinggi, ketangguhan mental, dan keinginan untuk memberikan usaha terbaik. Karyawan dengan vigor menunjukkan semangat, kegigihan, dan ketahanan dalam menghadapi masalah, serta terus berusaha hingga tujuan tercapai. 2) Dedikasi: Ciri karyawan yang merasa semangat, bangga, dan tertantang dengan pekerjaan mereka. Dedikasi dapat diukur melalui perasaan pentingnya pekerjaan, antusiasme, dan inspirasi yang dirasakan karyawan. 3) Penyerapan: Ciri karyawan yang sepenuhnya terfokus dalam pekerjaan dan merasa senang saat terlibat, sehingga waktu terasa cepat berlalu. Penyerapan diukur melalui totalitas, kesenangan, dan tantangan dalam bekerja (Linggiallo et al., 2021).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari sikap positif dan menyenangkan. Kepuasan terjadi ketika harapan terhadap pekerjaan sesuai dengan kenyataan. Hal ini penting karena sikap dan keyakinan karyawan memengaruhi perilaku dan hubungan mereka dengan organisasi (Nguyen & Duong, 2021). Selain itu, kepuasan kerja juga mencakup berbagai aspek yang memengaruhi pengalaman kerja karyawan atau kualitas kehidupan kerja (Alsafadi & Altahat, 2021).

Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Praktik Manajemen SDM terhadap Keterlibatan Karyawan

Penelitian dari (Tensay & Singh, 2020) mengemukakan hal bahwa rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja serta praktik manajemen SDM lainnya adalah faktor relevan yang secara positif mempengaruhi keterlibatan karyawan. Praktik SDM sangat penting dalam meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dengan koefisien jalur 0,663 dan p values $0,001 < 0,05$. Penelitian Vuong & Sid, (2020) menunjukkan pelatihan memiliki hubungan positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan di perusahaan industri perbankan Vietnam (p-value = 0,000 dan koefisien beta = 0,200). Hal ini

menunjukkan praktik MSDM berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Praktik MSDM berfungsi sebagai alat bagi organisasi untuk membuat karyawan terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka, dengan menyediakan pekerjaan yang menantang, sumber daya yang memadai, serta peluang untuk pertumbuhan dan pengelolaan.

H1: Diduga praktik manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan

2. Pengaruh Praktik Manajemen SDM terhadap Kepuasan Kerja

Hasil studi Mira et al., (2019) menunjukkan praktik MSDM memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja, kepercayaan, komitmen, keterlibatan, dan kinerja karyawan, yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Penelitian lain oleh Alsafadi & Altahat, (2021) menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.236$, $p < 0.016$) dan pengayaan pekerjaan ($\beta = 0.726$, $p < 0.23$), namun tidak berpengaruh terhadap kemampuan kerja ($\beta = -0.030$, $p < 0.829$). Praktik SDM mendukung karyawan dengan meningkatkan kepercayaan diri, motivasi, dan kepuasan kerja, yang berpengaruh pada sikap dan perilaku mereka terhadap organisasi. Dari hasil tersebut disimpulkan praktik SDM yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

H2: Diduga praktik manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

3. Pengaruh Praktik Manajemen SDM terhadap Kinerja Karyawan

Dalam menghadapi pasar global yang semakin menantang dan tidak stabil, banyak organisasi fokus pada praktik sumber daya manusia (SDM) untuk mengatasi tantangan dan memperoleh keunggulan kompetitif. Praktik SDM dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kreativitas, sinergi, komitmen, dan hasil organisasi. Hasil analisis menunjukkan praktik MSDM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di otoritas pelabuhan Saudi Arabia, dengan koefisien jalur = 0,338 dan p-value $0,000 < 0,05$ (Mira et al., 2019). Penelitian lain oleh Alsafadi & Altahat, (2021) juga menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM berdampak positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta komponennya (stabilitas kerja dan pengayaan pekerjaan) di sektor bank bisnis Yordania. Sama dengan Putri et al., (2022) menyatakan praktik manajemen SDM berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan. Karena itu, praktik manajemen SDM di perusahaan memiliki pengaruh besar terhadap perkembangan kinerja karyawan dan kualitas perusahaan.

H3: Diduga praktik manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan karyawan berkontribusi proaktif terhadap perilaku organisasi, dengan menyesuaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, yang tercermin dalam pikiran positif dan kepuasan karyawan. Di PT Telkom Indonesia Jabodetabek Banten, terdapat korelasi signifikan antara keterlibatan karyawan (Z2) dan kinerja (Y). Penelitian menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan, dengan nilai t statistik $> t_{hitung}$ ($4,073 > 1,960$) dan p values $0,000 < 0,05$ (Hustanto et al., 2021). Selain itu, penelitian Ismail et al., (2019) juga mendukung temuan ini, dengan

menunjukkan adanya hubungan signifikan positif antara keterlibatan karyawan dan kinerja, serta kreativitas yang turut berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil tersebut menegaskan pentingnya keterlibatan dan kreativitas dalam mendorong kinerja di tempat kerja.

H4: Diduga keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja terkait dengan karakteristik pekerjaan dan dievaluasi berdasarkan apa yang dirasakan karyawan sebagai bagian penting bagi mereka. Hasil pengujian menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Mamasa, dengan nilai t hitung $< t$ tabel ($1,238 < 1,673$) dan p values $0,221 > 0,05$ (Basri & Rauf, 2021). Sebaliknya, penelitian Sahat & Adiputra, (2022) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT International Total Service & Logistics, dengan nilai p values $0,000 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel ($4,870 > 1,994$). Karena adanya inkonsistensi hasil penelitian tersebut disimpulkan,

H5: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

6. Pengaruh Keterlibatan Karyawan sebagai Pemediasi pada Praktik Manajemen SDM terhadap Kinerja Karyawan

Praktik MSDM mempengaruhi persepsi karyawan tentang seberapa besar perusahaan memperhatikan kesejahteraan, seperti kompensasi yang adil, program pelatihan berkelanjutan, penilaian kinerja yang mendukung pengembangan karir, dan kualitas komunikasi dengan atasan, yang membuat karyawan merasa diperlakukan dengan baik oleh organisasi (Abdul Rahman, 2020).

Penelitian (Hustanto et al., 2021) juga memperkuat temuan ini, di mana praktik SDM melalui kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai mediator di PT Telkom Indonesia Regional Jabodetabek Banten, dengan nilai t statistik $> t$ hitung ($3,699 > 1,960$) dan p values $0,000 < 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan keterlibatan karyawan sebagai perantara dari pemberian kompensasi.

H6: Diduga keterlibatan karyawan sebagai pemediasi berpengaruh positif signifikan pada praktik manajemen SDM terhadap kinerja karyawan

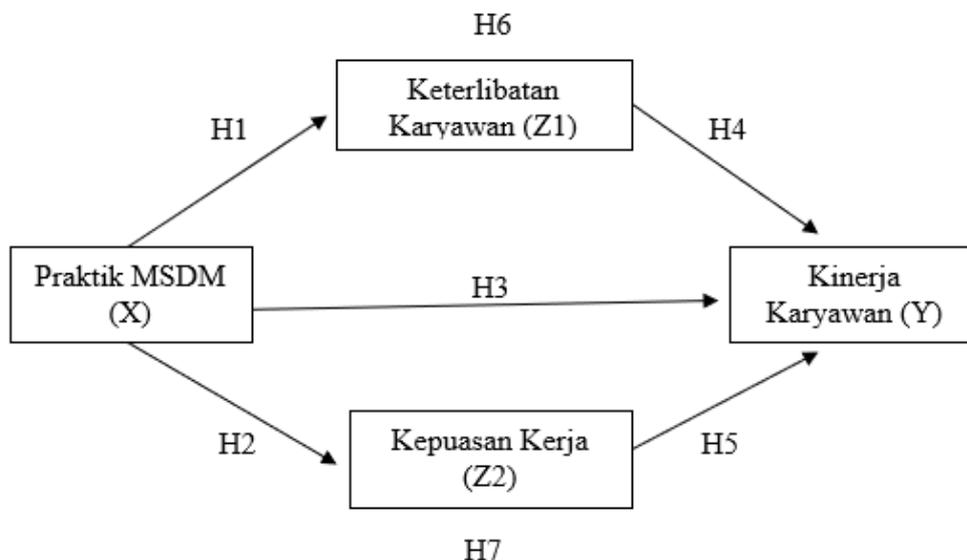
7. Pengaruh Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi pada Praktik Manajemen SDM terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian dari (Hustanto et al., 2021) praktik manajemen SDM melalui kompensasi menunjukkan jika kepuasan kerja (Z_1) tidak berpengaruh signifikan sebagai mediator antara kompensasi (X) dan kinerja karyawan (Y) PT Telkom Indonesia Regional Jabodetabek Banten dengan nilai t statistik $< t$ hitung ($0,068 < 1,960$) dan p values $0,473 > 0,05$. Temuan menunjukkan meningkatkan kepuasan kerja tidak berdampak pada kinerja karyawan yang dipengaruhi kompensasi.

Kepuasan memediasi pengaruh pengembangan karir (sebagai salah satu bentuk dari praktik manajemen SDM) terhadap kinerja, karena nilai pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja $0,223$ lebih besar dari nilai pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja $0,213$. Dengan kata lain, variabel kepuasan berfungsi sebagai variabel yang berfungsi sebagai mediator (P. Pratama & Pasaribu, 2020).

H7: Diduga kepuasan kerja sebagai pemediasi berpengaruh positif signifikan praktik manajemen SDM terhadap kinerja karyawan

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan berbasis populasi atau sampel, dimana data dikumpulkan melalui instrumen penelitian untuk menguji hipotesis yang sudah ditetapkan. Analisis dilakukan menggunakan teknik numerik dengan bantuan Smart PLS (Partial Least Square) menurut Sugiyono, dalam (Dewi et al., n.d.). Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Dan Liris Sukoharjo). Penelitian kuantitatif didapatkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan yang bertujuan menganalisis pengaruh praktik manajemen SDM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja.

Menurut (Sumendap et al., 2019), tanggapan responden terhadap variabel berdasarkan dimensi yang diukur menggunakan skala Likert, yaitu: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Definisi ini memudahkan peneliti melakukan observasi atau pengukuran secara menyeluruh, memberikan dasar yang jelas untuk mengumpulkan data, serta menganalisis persepsi dan pendapat responden terhadap variabel yang diteliti.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer, diperoleh langsung dari sumber pertama yaitu karyawan PT. Dan Liris Sukoharjo, melalui kuesioner tertutup. Kuesioner ini dirancang untuk mengumpulkan informasi terkait karakteristik, pengalaman, persepsi, dan pendapat responden. Pengumpulan data dilakukan secara sistematis dengan menyebarkan angket secara langsung kepada sampel yang dipilih. Menurut Cahyo & Riana, (2019) angket adalah formulir pertanyaan yang diisi responden untuk mendapatkan tanggapan sesuai tujuan penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Dan Liris Sukoharjo, dengan sampel sebanyak 114 orang. Sampel didapatkan dengan teknik purposive sampling, yaitu menentukan responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan penelitian. Penentuan ukuran sampel mengacu pada metode multivariat Ferdinand, yang menyarankan jumlah sampel minimal 5-10 kali jumlah indikator variabel, dalam (S. Y. Pratama & Ahmadi, 2024). Dengan 22 indikator, minimal sampel adalah 110 responden. Kriteria responden adalah karyawan tetap maupun kontrak PT Dan Liris Sukoharjo.

Metode Analisa Data

Pengujian instrumen dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Validitas konvergen diukur menggunakan nilai faktor loading harus melebihi 0,70, sedangkan validitas diskriminan dinilai melalui cross loading. Multikolinearitas diuji menggunakan Variance Inflation Factor (VIF), dengan ambang batas biasanya di bawah 5. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha, dengan nilai lebih besar dari 0,70 yang menunjukkan instrumen reliabel.

Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS SEM), yang cocok untuk sampel kecil dan model yang kompleks (Haji-othman, 2022). PLS SEM dipilih karena kemampuannya dalam menangani data yang tidak normal dan menguji efek mediasi yang kompleks. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping dengan 5.000 subsampel guna mengetahui signifikansi hubungan antar variabel, dan hipotesis dianggap signifikan jika p value \pm 0,05. Penelitian juga mengevaluasi kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menggunakan nilai R-kuadrat (R^2) (Sarstedt et al., 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian disajikan melalui tabel analisis dari Smart PLS 3 yang menampilkan statistik seperti tingkat signifikansi, koefisien jalur, nilai-T, dan nilai-P. Setiap tabel dilengkapi interpretasi terperinci untuk menjelaskan hubungan antar variabel dan implikasinya terhadap hipotesis, memberikan wawasan mendalam tentang dinamika variabel penelitian.

Deskripsi Responden

Tabel 1 Identitas responden berdasarkan jenis kelamin

Kategori	Frekuensi	Persentase
Pria	71	62,3 %
Wanita	43	37,7 %
Total	114	100 %

Sumber: Data primer, 2024

Berdasarkan penelitian dalam tabel distribusi responden, terdapat 114 karyawan berpartisipasi dalam penelitian ini. Dari jumlah tersebut, mayoritas responden adalah pria, dengan frekuensi sebanyak 71 orang atau 62,3% dari total responden. Sedangkan, jumlah responden wanita tercatat sebanyak 43 orang, yang mewakili 37,7% dari keseluruhan responden. Distribusi ini menunjukkan bahwa responden pria lebih dominan dibandingkan wanita dalam penelitian ini.

Tabel 2 Identitas responden berdasarkan usia

Kategori	Frekuensi	Persentase
18- 25 tahun	6	5,3 %
26-35 tahun	12	10,5 %
36-45 tahun	25	21,9 %
> 45 tahun	71	62,3 %
Total	114	100

Sumber: Data primer, 2024

Berdasarkan tabel distribusi umur responden, penelitian ini melibatkan 114 karyawan dengan berbagai rentang usia. Sebagian besar responden ada pada kategori usia >45 tahun, dengan frekuensi 71 orang atau 62,3% dari total responden. Selanjutnya, kelompok usia 36-45 tahun memiliki 25 responden, yang mencakup 21,9% dari keseluruhan. Kelompok usia 26-35 tahun tercatat sebanyak 12 orang atau 10,5%. Sementara itu, kelompok usia termuda, yaitu 18-25 tahun, hanya terdiri dari 6 responden atau 5,3%. Data menunjukkan mayoritas karyawan yang terlibat dalam penelitian mereka yang berusia di atas 45 tahun.

Tabel 3 Identitas responden berdasarkan pendidikan

Kategori	Frekuensi	Persentase
SMA	27	23,7
SMK	31	27,2
SMP	56	49,1
Total	114	100

Sumber: Data primer, 2024

Berdasarkan tabel distribusi pendidikan terakhir responden, penelitian ini melibatkan 114 karyawan dengan latar belakang pendidikan yang beragam. Mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir dari tingkat SMP, dengan frekuensi sebanyak 56 orang atau 49,1% dari total responden. Diikuti responden dengan pendidikan dari SMK, s 31 orang atau 27,2%. Sedangkan, responden yang menyelesaikan pendidikan terakhir di SMA tercatat sebanyak 27 orang, yang mewakili 23,7% dari keseluruhan. Data ini menunjukkan sebagian besar karyawan pada penelitian ini berpendidikan terakhir setingkat SMP, yang dapat memberikan gambaran mengenai latar belakang pendidikan karyawan dalam konteks penelitian ini.

Tabel 4 Identitas responden berdasarkan masa kerja

Kategori	Frekuensi	Persentase
< 5 tahun	7	6,2 %
5-15 tahun	25	21,9 %
15-25 tahun	34	29,8 %
> 25 tahun	48	42,1 %
Total	114	100 %

Sumber: Data primer, 2024

Berdasarkan tabel distribusi masa kerja responden, penelitian ini mencakup 114 karyawan dengan variasi pengalaman kerja. Sebagian besar responden, yaitu 48 orang atau 42,1%, memiliki masa kerja >25 tahun. Selanjutnya, kategori masa kerja 15-25 tahun diikuti oleh 34 responden, yang mencakup 29,8% dari total. Karyawan dengan masa kerja antara 5 - 15 tahun berjumlah 25 orang atau 21,9%, sementara mereka yang memiliki masa kerja <5 tahun hanya 7 orang, atau 6,2%. Data menunjukkan mayoritas karyawan yang terlibat dalam penelitian mereka yang telah bekerja dalam waktu yang cukup lama, yaitu

>25 tahun, yang dapat memberikan perspektif berharga mengenai pengalaman dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Tabel 5 Identitas responden berdasarkan pendapatan

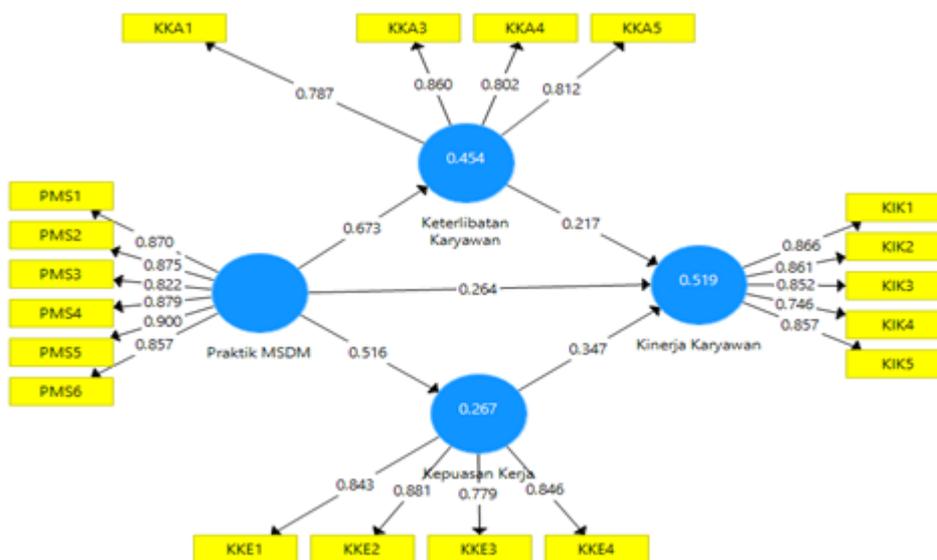
Kategori	Frekuensi	Persentase
Rp.1.500.000-Rp.2.500.000	82	71,9 %
Rp.2.500.000-Rp.3.000.000	32	28,1 %
Total	114	100 %

Sumber: Data primer, 2024

Berdasarkan tabel distribusi pendapatan per bulan responden, penelitian ini melibatkan 114 karyawan dengan variasi tingkat pendapatan. Dari total responden, mayoritas, yaitu 82 orang atau 71,9%, memiliki pendapatan bulanan berkisar Rp. 1.500.000 - Rp. 2.500.000. Sementara itu, 32 responden atau 28,1% menerima pendapatan antara Rp. 2.500.000 - Rp. 3.000.000. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapatan di bawah Rp. 2.500.000, yang dapat menjadi faktor penting dalam menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan serta keterlibatan dan kepuasan kerja mereka.

Analisis Outer Model

Analisis outer model terdiri dari tiga bagian utama: uji validitas (meliputi validitas konvergen dan diskriminan), uji reliabilitas, dan uji multikolinearitas.



Gambar 2. Outer Model

Tabel 6 Hasil Uji Validitas Konvergen

	KKE	KKA	KIK	PMS
KIK1			0,866	
KIK2			0,861	
KIK3			0,852	
KIK4			0,746	
KIK5			0,857	
KKA1		0,787		
KKA3		0,860		
KKA4		0,802		
KKA5		0,812		
KKE1	0,843			
KKE2	0,881			
KKE3	0,779			
KKE4	0,846			
PMS1				0,870
PMS2				0,875
PMS3				0,822
PMS4				0,879
PMS5				0,900
PMS6				0,857

Sumber: Data primer, 2024

Dilihat dari tabel 6, syarat uji validitas, indikator yang baik adalah yang mempunyai nilai loading factor $> 0,7$ (Haji-othman, 2022). Dalam tabel tersebut menunjukkan nilai loading factor setiap variabel $> 0,7$ menunjukkan hasil penelitian ini memenuhi validitas konvergen.

Tabel 7 Hasil Analisis *Cross Loading*

	Kepuasan Kerja (KKE)	Keterlibatan Karyawan (KKA)	Kinerja Karyawan (KIK)	Praktik MSDM (PMS)
KIK1	0,577	0,579	0,866	0,518
KIK2	0,610	0,615	0,861	0,557
KIK3	0,559	0,475	0,852	0,492
KIK4	0,377	0,488	0,746	0,439
KIK5	0,536	0,549	0,857	0,449
KKA1	0,587	0,787	0,620	0,645
KKA3	0,641	0,860	0,492	0,527
KKA4	0,615	0,802	0,504	0,432
KKA5	0,546	0,812	0,472	0,555
KKE1	0,843	0,653	0,569	0,440
KKE2	0,881	0,614	0,542	0,378
KKE3	0,779	0,562	0,508	0,493
KKE4	0,846	0,622	0,529	0,411

PMS1	0,494	0,611	0,545	0,870
PMS2	0,402	0,594	0,522	0,875
PMS3	0,301	0,502	0,423	0,822
PMS4	0,480	0,601	0,520	0,879
PMS5	0,522	0,630	0,540	0,900
PMS6	0,453	0,552	0,501	0,857

Sumber: Data primer, 2024

Berdasarkan tabel 7, terlihat bahwa nilai yang memiliki warna hijau yaitu menunjukkan nilai loading antar konstruk, dimana nilai cross loading mempunyai nilai lebih besar dibandingkan konstruk lainnya. Dapat disimpulkan bahwa variabel laten memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 8 Hasil AVE dan Analisis Composite Reliability

	Chronbach's Alpha	rho_A	Composite Realibility	AVE
Praktik MSDM	0,934	0,939	0,948	0,753
Keterlibatan Karyawan	0,833	0,839	0,888	0,665
Kepuasan kerja	0,858	0,858	0,904	0,702
Kinerja	0,893	0,902	0,921	0,702

Sumber: Data primer, 2024

Berdasarkan tabel 8, nilai AVE harus memenuhi syarat $> 0,5$ yang artinya 50% atau lebih dari indikator yang diberikan. Pada tabel menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel praktik MSDM $> 0,5$ atau sebesar 0,753 lalu untuk variabel keterlibatan karyawan $> 0,5$ atau sebesar 0,665, sedangkan variabel kepuasan kerja $> 0,5$ atau sebesar 0,702, dan variabel kinerja mempunyai nilai $> 0,5$ atau sebesar 0,702 yang artinya seluruh variabel sudah dikatakan valid. Serta nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari variabel Praktik MSDM (X), Keterlibatan Karyawan (Z1), Kepuasan Kerja (Z2), dan Kinerja Karyawan (Y) bernilai $> 0,70$ artinya semua variabel penelitian ini telah memenuhi syarat untuk dikatakan reliabel. Nilai AVE di semua variabel di atas 0,5, menandakan validitas konvergen baik. Hasil ini konsisten dengan penelitian Siddiqi & Tangem, (2018) dimana reliabilitas diukur menggunakan alfa Cronbach sebagai indikator konsistensi internal di antara item variabel dengan nilai batas 0,7.

Tabel 9 Hasil Analisis Multikolonieritas

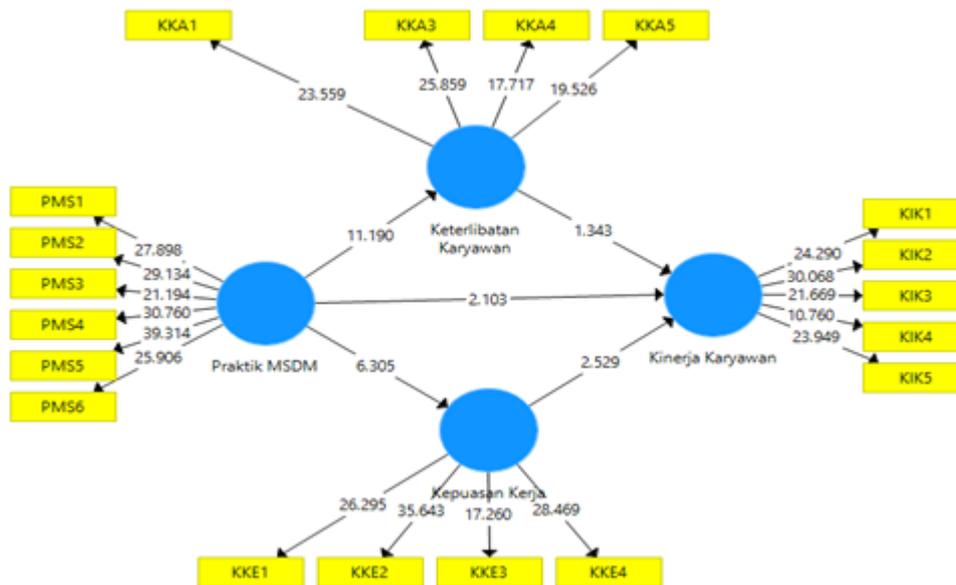
	VIF
KIK1	2,770
KIK2	2,674
KIK3	2,542
KIK4	1,739
KIK5	2,679
KKA1	1,594
KKA3	2,480
KKA4	2,292
KKA5	1,838
KKE1	2,385
KKE2	2,917
KKE3	1,626
KKE4	2,140
PMS1	3,076
PMS2	3,295
PMS3	2,615
PMS4	3,155
PMS5	3,945
PMS6	3,061

Sumber: Data primer, 2024

Batasan VIF adalah 5, jika nilainya < 5 , maka variabel tidak mengalami multikolinearitas. Berdasarkan data pada tabel 10, semua nilai VIF berada di bawah 5, yang berarti tidak ada masalah multikolinearitas yang signifikan di antara variabel independen. Disimpulkan, model regresi pada penelitian ini valid terkait dengan ketiadaan multikolinearitas yang kuat.

Analisis Inner Model

Inner model menggambarkan kekuatan penilaian antar variabel laten. Pada penelitian ini inner model terdiri dari *Coefficient of Determination (R²)*, *Goodness of Fit*, dan *uji hipotesis*. Dalam menilai inner model (model struktural) dengan PLS adalah sebagai berikut:



Gambar 3 Inner Model

Coefficient Of Determination (R^2)

Nilai R^2 atau R-Square menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, di mana semakin mendekati 1, semakin baik tingkat determinasinya. Jika nilai R^2 0,75 =kuat, 0,50 =sedang, 0,25 = lemah (Ghozali, 2021:73).

Tabel 10 Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,267	0,260
Keterlibatan Karyawan	0,454	0,449
Kinerja Karyawan	0,519	0,506

Sumber: Data primer, 2024

Hasil uji R-Square menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki nilai 0,267 (R-Square Adjusted 0,260), keterlibatan karyawan 0,454 (R-Square Adjusted 0,449), dan kinerja karyawan 0,519 (R-Square Adjusted 0,506). Ini mengindikasikan bahwa praktik MSDM memiliki pengaruh sedang terhadap kepuasan kerja, cukup besar terhadap keterlibatan karyawan, dan paling tinggi terhadap kinerja karyawan. Model penelitian lebih mampu menjelaskan variasi pada kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya.

Goodnes of Fit (GOF)

Tabel 11 Nilai SRMR dan NFI

SRMR	0,071
NFI	0,785

Sumber: Data primer, 2024

Nilai Goodness of Fit dapat dilihat dari nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) adalah alat ukur fit model. Nilai SRMR dikatakan cocok jika angka dibawah 0,08, sedangkan nilai SRMR antara 0,08 hingga 0,10 masih bisa diterima dan nilai NFI > 0,1 (Cangur, 2015).

Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah pengujian untuk mengukur hubungan variabel dan juga tingkat signifikansi antar variabel. Dengan dilihat dari nilai $P < 0,05$ dan nilai T-statistik harus $>1,96$ (Ghozali, 2021:128).

Tabel 12 Hasil Uji Signifikansi

		Path Coefficient	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Keterangan
H1	PMS -> KKA	0,673	0,064	10,568	0,000	Signifikam
H2	PMS -> KKE	0,516	0,076	6,774	0,000	Signifikan
H3	PMS -> KIK	0,264	0,132	1,999	0,046	Signifikan
H4	KKA -> KIK	0,217	0,169	1,282	0,200	Tidak Signifikan
H5	KKE -> KIK	0,347	0,133	2,610	0,009	Signifikan
H6	PMS -> KKA -> KIK	0,146	0,114	1,282	0,200	Tidak Signifikan
H7	PMS -> KKE -> KIK	0,179	0,077	2,324	0,021	Signifikan

Sumber: Data primer, 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa :

- H1:** Praktik Manajemen SDM terhadap Keterlibatan Karyawan memiliki koefisien jalur 0,673, dengan T-statistic 10,568 dan p-value 0,000, yang berarti signifikan. Ini menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hasil tersebut **sesuai dengan H1** temuan Vuong & Sid, (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan (praktik MSDM) memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan pada perusahaan industri perbankan di Vietnam, dengan p-value = 0,000 dan koefisien jalur = 0,200. Penelitian lain Tensay & Singh, (2020) hipotesis 1 mengusulkan bahwa HRM (Manajemen Sumber Daya Manusia) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil analisis SEM yang ditampilkan pada Tabel 6, HRM terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan koefisien jalur sebesar 0,663 dan p values $0,001 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis ini diterima.
- H2:** Praktik Manajemen SDM terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan koefisien jalur 0,516 dengan T-statistic 6,774 dan p-value 0,000, yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut **sesuai dengan H2** temuan Alsafadi & Altahat, (2021) hipotesis H2a menyatakan bahwa praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di bank komersial Yordania memiliki pengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa praktik MSDM berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur = 0,236 dan p value $0,016 < 0,05$. Oleh karena itu, H2a diterima. Penelitian lain Mira et al., (2019) menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja pegawai otoritas pelabuhan di Saudi Arabia..
- H3:** Praktik Manajemen SDM terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0,264, dengan T-statistic 1,999 dan p-value 0,046, yang menunjukkan hasil

signifikan. Hasil tersebut **sesuai dengan H3** ini mengindikasikan bahwa praktik manajemen SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan temuan (Putri et al., 2022) menyatakan bahwa praktik manajemen SDM memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja karyawan dan kinerja. Penelitian lain Mira et al., (2019) hasil analisis menunjukkan bahwa praktik MSDM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai otoritas pelabuhan di Saudi Arabia dengan nilai koefisien jalur = 0,338 dan p value $0,000 < 0,05$.

- d) **H4:** Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0,217 dengan T-statistic 1,282 dan p-value 0,200, yang lebih besar dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan dalam penelitian ini. Hasil tersebut **tidak sesuai dengan H4** temuan Ismail et al., (2019) yang menyatakan terdapat hubungan positif antara keduanya kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan dengan nilai p value $0,0001 < 0,05$ dan koefisien jalur 0,293. Penelitian lain Hustanto et al., (2021) pada Karyawan PT Telkom Indonesia Jabodetabek Banten menunjukkan korelasi yang signifikan antara keterlibatan karyawan (Z2) dan kinerja pekerjaan (Y) dengan nilai t statistik $>$ thitung ($4,073 > 1,960$) dan p values $0,000 < 0,05$.
- e) **H5:** Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0,347 dengan nilai T-statistic 2,610 dan p-value 0,009. Karena p-value $< 0,05$, pengaruh ini signifikan. Artinya, kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut **sesuai dengan H5** temuan Sahat & Adiputra, (2022) terpapar hasil koefisien uji t atau p values $0,000 < 0,05$ dan thitung $>$ ttabel dengan nilai $4,870 > 1,994$ sehingga kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT International Total Service & Logistics. Akan tetapi berbeda dengan temuan Basri & Rauf, (2021) pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak signifikan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Mamasa dengan nilai i t hitung $<$ t tabel ($1,238 < 1,673$) dan p values $0,221 > 0,005$
- f) **H6:** Praktik Manajemen SDM melalui Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0,146, dengan T-statistic 1,282 dan p-value 0,200, yang berarti tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara praktik manajemen SDM dan kinerja karyawan. Hasil tersebut **tidak sesuai dengan H6** temuan Hustanto et al., (2021) yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan employee engagement (Z2) sebagai mediator antara praktik manajemen SDM (X) terhadap kinerja (Y) dengan nilai t statistik $>$ thitung ($3,699 > 1,960$) dan p values $0,000 < 0,05$.
- g) **H7:** Praktik Manajemen SDM melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien jalur 0,179, dengan T-statistic 2,324 dan p-value 0,021, yang berarti signifikan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediator yang signifikan antara praktik manajemen SDM dan kinerja karyawan. Hasil tersebut **sesuai dengan H7** temuan Pratama & Pasaribu, (2020) karena nilai pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja (0,223) lebih besar dari pengaruh langsungnya (0,213), variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator. Tetapi hasil tersebut berbeda dengan Hustanto et al., (2021) praktik manajemen SDM melalui kompensasi menunjukkan jika kepuasan kerja (Z1) tidak berpengaruh secara signifikan sebagai mediator antara kompensasi (X) dan kinerja karyawan (Y) PT

Telkom Indonesia Regional Jabodetabek Banten, dengan nilai t statistik $< t$ tabel ($0,068 < 1,960$) dan p values $0,473 > 0,05$.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan, praktik MSDM berpengaruh signifikan pada keterlibatan karyawan (thitung = 10,568, $p < 0,05$), kepuasan kerja (thitung = 6,774, $p < 0,05$), dan kinerja karyawan (thitung = 1,999, $p < 0,05$), sehingga H1, H2, dan H3 diterima. Namun, keterlibatan karyawan tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan (thitung = 1,282, $p > 0,05$), sehingga H4 ditolak. Sebaliknya, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan (thitung = 2,610, $p < 0,05$), sehingga H5 diterima. Sebagai mediator, keterlibatan karyawan tidak memberi pengaruh signifikan pada hubungan praktik MSDM dan kinerja karyawan (thitung = 1,282, $p > 0,05$), sehingga H6 ditolak. Sebaliknya, kepuasan kerja sebagai mediator memberikan pengaruh signifikan (thitung = 2,324, $p < 0,05$), sehingga H7 diterima. Secara keseluruhan, penelitian ini memiliki hasil baik. Menunjukkan praktik MSDM sebagai faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Dan Liris secara langsung maupun tidak langsung.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain: sampel terbatas di lingkup PT Dan Liris Sukoharjo sehingga sulit digeneralisasi ke perusahaan lain; variabel yang diuji terbatas dan tidak mencakup faktor lain seperti budaya organisasi dan teknologi; pengukuran data bergantung pada persepsi subjektif responden yang rentan terhadap bias; beberapa hubungan tidak langsung dalam model tidak signifikan, menunjukkan model yang mungkin terlalu sederhana; serta tidak mempertimbangkan faktor eksternal seperti kondisi ekonomi atau persaingan industri yang dapat memengaruhi kinerja.

Saran untuk Perusahaan (PT Dan Liris Sukoharjo):

1. Perkuat Praktik Manajemen SDM: Perusahaan disarankan memperkuat program SDM yang meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti pelatihan dan pengembangan karier, serta memperbaiki komunikasi antara manajer dan karyawan.
2. Tingkatkan Program Kepuasan Kerja: Perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang meningkatkan kesejahteraan dan pengakuan terhadap pencapaian karyawan, serta melakukan survei untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi.
3. Fokus pada Kepuasan Kerja untuk Kinerja Karyawan: Memberikan fasilitas kerja yang lebih baik dan pelatihan keterampilan dapat mendorong kinerja karyawan.
4. Evaluasi Keterlibatan Karyawan: Meski tidak signifikan terhadap kinerja, perusahaan perlu meningkatkan komunikasi dua arah dan melibatkan karyawan dalam proyek lintas departemen.
5. Perhatikan Pengaruh Tidak Langsung Praktik MSDM terhadap Kinerja Karyawan: Perusahaan perlu mengintegrasikan praktik MSDM dengan tujuan kinerja perusahaan untuk meningkatkan hasil.

Saran untuk Peneliti yang Akan Datang:

1. Perluas Variabel: Peneliti sebaiknya menambah variabel lain seperti lingkungan kerja atau budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja.
2. Perluas Sampel dan Lokasi Penelitian: Disarankan untuk memperluas sampel dan melibatkan perusahaan dari sektor lain untuk memperkaya hasil penelitian.

3. Eksplorasi Pengaruh Tidak Langsung: Peneliti dapat menggali lebih dalam hubungan tidak langsung menggunakan pendekatan longitudinal atau eksperimen.
4. Gunakan Metode Penelitian yang Beragam: Menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, seperti wawancara, dapat memberikan pemahaman yang lebih kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman, F. & T. A. K. (2020). *The Effect of Job Satisfaction, Human Resource Practice and the Labour Market Against the Desire to Move Employees*. 6(2), 164–178. <https://doi.org/10.31289/jkbn.v6i2.3553>
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Arifhidayat, M., & Nugroho, S. P. (2023). *The Effect of Internal Motivation , Training Practices , and Compensation Practices on Employee Performance Through Employee Engagement as a Mediating Variable*. 5(2), 119–133.
- Ayu, P., Pangastuti, D., Sukirno, ;, & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(3), 292–299. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i3.1534>
- Basri, S. K., & Rauf, R. (2021). *Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pendahuluan*. 4(1), 103–120. <https://doi.org/10.37531/yum.v11.76>
- Cahyo, K. N., & Riana, E. (2019). *Perancangan Sistem Informasi Pengelolaan Kuesioner Pelatihan Pada PT Brainmatics Cipta Informatika*. 1(1), 45–53.
- Cangur, S. (2015). *Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality*. 14(1). <https://doi.org/10.22237/jmasm/1430453580>
- Dewi, V. N., Wajdi, M. F., & Isa, M. (n.d.). *PERAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI DALAM HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DENGAN PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA SURAKARTA*. 4.
- Dumadi, D., Ayu Ainunnisa, Khojin, N., & Harini, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daehan Global. *Journal of Economic and Management (JECMA)*, 2(2), 64–77. <https://doi.org/10.46772/jecma.v1i01.227>
- Fasyariani, N. (2024). *Pengaruh Persepsi Praktik HRM terhadap Kesuksesan Karir Melalui Kemampuan Kerja Serta Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB)*. 5(4), 2024.
- Ferawati, N. (2023). The Influence of Perceived Organizational Support and Self Efficacy

- on Employee Engagement in Generation Z DKI Jakarta. *Growth: Journal Management and Business*, 1(01), 26–32. <https://doi.org/10.59422/growth.v1i01.166>
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81.
- Ghozali. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*.
- Haji-othman, Y. (2022). *Assessing Reliability and Validity of Attitude Construct Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. May. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i5/13289>
- Hustanto, A. H., Lestari, I., Anggraini, S., Ramadhan, A. K., & Putra, A. W. G. (2021). Peran Mediasi Job Satisfaction dan Employee Engagement Pada Compensation Terhadap Job Performance Di PT Telkom Indonesia Regional Jabodetabek Banten. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 146–164. <https://doi.org/10.30656/jm.v11i2.3763>
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- Linggiallo, H. D., Riadi, S. S., Hariyadi, S., & Adhimursandi, D. (2021). The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance. *Management Science Letters*, 11, 31–40. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.033>
- Manzoor, F., Wei, L., & Nurunnabi, M. (2019). *An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance : An Application of Training as a Moderator*. 1–19.
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Nguyen, C., & Duong, A. (2021). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *SSRN Electronic Journal*, May. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3906100>
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2018). *Staffing practices and employee performance : the role of age 12*. June. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2018-0007>
- Prasetyo, A. Y., & Waskito, J. (2023). *PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGES , KEPUASAN KERJA ,* 12, 461–485. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.773>
- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 259–272.
- Pratama, S. Y., & Ahmadi, M. A. (2024). *Pengaruh Kompensasi , Motivasi , dan*

Lingkungan Kerja Terhadap. 02(01).

- Putri, E. Y., Putri, A., Rahma, A. R., & Maolani, F. M. (2022). Penerapan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Hubungannya Dengan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 12(2), 343–356. <https://doi.org/10.37932/j.e.v12i2.618>
- Riyanto, S., & Endri, E. (2021). *Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement*. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Sahat, C., & Adiputra, I. G. (2022). *PENGARUH STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. III*(4), 922–932.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). Handbook of Market Research. In *Handbook of Market Research* (Issue July). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Siddiqi, T., & Tangem, S. (2018). Impact of Work Environment, Compensation and Motivation on the Performance of Employees in the Insurance Companies of Bangladesh. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 15(5), 153–162.
- Sivaram, M., Hudaya, A., & Hapzi, A. (2019). Building a Purchase and Prchase Decision: Analysis of Brand Awareness and Brand Loyalty (Case Study of Private Label Products at Alfamidi Stores In Tangerang City). *Dijemss*, 1(2), 235–248. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Sumendap, P., Hidayat, W. hidayat, Prabowo, A., Hartono, H., Sartika, S., Sari, R. K., Wahyuningrum, F., & Umar, H. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Moralitas Individu Terhadap Pencegahan Kecurangan Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional Pakar*, 2, 1–9. <https://doi.org/10.25105/pakar.v0i0.4300>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Pujiyanto, Z. T., & Masyhuri. (2021). Employee Engagement: A Quantitative Review and Its Relationship with Job Satisfaction and Employee Performance. *Proceedings of the International Conference on Engineering, Technology and Social Science (ICONETOS 2020)*, 529(Iconetos 2020), 268–273. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210421.038>
- Syaifuddin, Efendi, B., Novirsari, E., Lubis, Y., & Nasib. (2023). Organizational Justice and Corporate Social Responsibility on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(3), 151–165. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2023.0312>
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), e04094. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094>
- Vuong, B. N., & Sid, S. (2020). The impact of human resource management practices on

employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1633–1648. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003>

Yustrilia, I., Sujarwo, A., & Rofiq, A. (2022). *The Effect of HRM Practices on Employee Engagement With Clan Culture as Moderating Variables*. 12(01), 19–30. <https://doi.org/10.22219/mb.v12i01.14432>