



### PENGARUH *HUMAN RESOURCE PRACTICES* DAN *ORGANIZATIONAL TRUST* TERHADAP *EMPLOYEE JOB* *PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *JOB SATISFACTION*

Yola Safitri<sup>1</sup>, Rojuaniah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Esa Unggul, Jakarta 11510

\* Email Korespondensi: yolafitri9@gmail.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p><b>Riwayat Artikel:</b> Diterima tgl. 01/11/2022 Diperbaiki tgl. 04/11/2022 Disetujui tgl. 04/11/2022 Tersedia daring tgl. 05/11/2022</p> <p>(e) ISSN 2962-4746 (p) ISSN 2961-8312</p> <p>DOI:</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan <i>human resource practices</i>, <i>organizational trust</i>, <i>job satisfaction</i> dan <i>employee job performance</i> pada karyawan manufaktur yang memproduksi makanan dan minuman. Penelitian ini dilakukan di Indonesia pada bulan Desember 2021 sampai Februari 2022. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara <i>online</i> melalui media <i>whatsapp</i>. Selanjutnya, penelitian ini menggunakan metode <i>purposive sampling</i> untuk menentukan responden. Penelitian ini dilakukan pada 175 karyawan PT. Mayora Group di Indonesia. Data yang diperoleh dianalisa dengan menggunakan metode <i>structural equation model (SEM)</i>. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Human resource practices</i> tidak memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap <i>employee job performance</i>. Selanjutnya <i>human resource practices</i> berpengaruh positif pada <i>Job satisfaction</i>, <i>Organizational trust</i> terbukti berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>, <i>Organizational trust</i> berpengaruh positif secara langsung terhadap <i>Employee job performance</i>, <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif pada <i>employee job performance</i> dan <i>Job satisfaction</i> terbukti memediasi antara <i>human resource practices</i> dengan <i>employee job performance</i>, serta <i>Job satisfaction</i> memediasi antara <i>Organizational trust</i> dengan <i>employee job performance</i>.</p> <p><b>Kata Kunci:</b> <i>Human Resource Practices, Organizational Trust, Job Satisfaction, Employee Job Performance.</i></p>



©2022. Diterbitkan oleh Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi (JMBO). Artikel ini memiliki akses terbuka di bawah lisensi BY-NC <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

#### PENDAHULUAN

Pengaruh *human resource practices* terhadap kinerja dan kepuasan kerja telah banyak menarik perhatian secara global selama 25 tahun sebelumnya (Mohammad *et al.*, 2017). Dimana

generasi milenial yang mulai mendominasi industri menuntut perusahaan untuk lebih kreatif dan proaktif dalam melakukan perekrutan (Subroto, 2021). *Human resource practices* berperan penting dalam meningkatkan

efisiensi pegawai prestasi kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Pradhan *et al.*, 2017). Didalam praktik sumber daya manusia terdapat beberapa hal yang dapat diterapkan antara lain dengan perasaan karyawan yang merasa nyaman dan aman, sehingga dapat meningkatkan prestasi kinerja karyawan menjadi lebih baik (Nadarajah *et al.*, 2012; Saleem & Khursid, 2014). *Human resource practices* yang terdiri dari seleksi dan rekrutmen, evaluasi kinerja, pengembangan dan pelatihan, dan upah atau bayaran ini telah banyak dilakukan di perusahaan untuk memaksimalkan kualitas kemampuan karyawan dalam suatu perusahaan (Saleem & Khurshid, 2014). Dalam suatu perusahaan atau organisasi mereka dapat menilai setiap karyawannya karena karyawan berpartisipasi dalam perkembangan dan keberhasilan perusahaan (Amin *et al.*, 2014; Singh & Kassa, 2016). Perusahaan harus menyadari betapa pentingnya dalam mempertahankan karyawan karena mereka merupakan pemangku kepentingan disuatu perusahaan yang menjadikan organisasi atau perusahaan menjadi produktif dan reaktif (Malik *et al.*, 2010; Singh & Kassa, 2016). Sehingga

perusahaan akan makin bertanggung jawab kepada karyawannya karena pihak perusahaan tidak akan mau untuk kehilangan karyawan terbaik mereka (Syah *et al.*, 2021).

Efektivitas sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap praktik sumber daya manusia, diantaranya yaitu proses seleksi dan rekrutmen, pengembangan dan pelatihan, evaluasi kinerja dan upah atau bayaran. Perusahaan melakukan berbagai hal yang dapat mempengaruhi faktor dari *job satisfaction* dan *organizational trust* agar karyawan dapat merasa puas dan percaya (Reçica & Doğan, 2018). Penelitian sebelumnya mengatakan bahwa dari beberapa *human resource practice* ini merupakan salah satu penerapan yang efektif dalam kinerja karyawan dan organisasi (Vermeeren *et al.*, 2014). *Human resource practices* ini juga berdampak positif pada *employee job performance* (e.g. Ahmad & Shahzad, 2011; Hassan, 2016; Chahar & Hatwal, 2018). Amin *et al.* (2014) memperhatikan adanya peran karyawan yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan penilaian kinerja. Dalam hal ini suatu organisasi atau perusahaan memerlukan

karyawan dengan berbagai kemampuan yang dapat mengatasi masalah dalam suatu organisasi (Amin *et al.*, 2014).

Penelitian mengenai *job satisfaction* juga sudah dilakukan oleh banyak peneliti (e.g. Zahed & Ardabili, 2017; Pervaiz *et al.*, 2016). Selanjutnya penelitian tentang *organizational trust* sudah dilakukan oleh beberapa peneliti (Reçica & Doğan, 2018); Lay *et al.*, 2020) dimana pentingnya bagi karyawan merasakan kepuasan kerja dan *organizational trust* merupakan salah satu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Dan penelitian mengenai *employee job performance* juga sudah dilakukan oleh beberapa peneliti (e.g. Bilal & Naintara, 2011; Nadarajah *et al.*, 2012; Demo *et al.*, 2012; Quresh *et al.*, 2010). Namun demikian, yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini dilakukan pada industri makanan dan minuman, selain itu *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi yang dihubungkan dengan *Organizational Trust* dan *Human resource practices* sebagai variabel independen, dan variabel *Employee Job Performance* sebagai variabel dependen.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh *Organizational Trust* dan *Human Resource Practices* terhadap *Employee Job Performance* yang dimediasi oleh *Job Satisfaction*.

## LANDASAN TEORI

### *Job Satisfaction*

Suatu Tookson (2011) menyatakan bahwa *Job Satisfaction* adalah terminologi yang digunakan untuk menggambarkan apakah karyawan senang dan puas dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka di tempat kerja. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan dimana seorang karyawan atau pekerja yang merasakan adanya keberhasilan dalam pekerjaannya (Aziri, 2011). Serta kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan dan keadaan pikiran seseorang tentang sifat pekerjaan (Amin *et al.*, 2014). Sehingga hal ini diduga memiliki keterkaitan antara produktivitas dan kesejahteraan pribadi (Aziri, 2011). Dan ini mendefinisikan dari sikap individu dapat dilihat hasil pekerjaannya mengenai wawasan pekerjaan yang mana memiliki kesamaan diantara organisasi dan individu (Jehanzeb *et al.*, 2015). Syah *et al.* (2020) menyatakan bila kepuasan kerja dapat berhubungan dengan

perilaku seseorang mengenai pekerjaannya, dan juga terdapat beberapa alasan mengapa kepuasan kerja dianggap penting oleh pemimpin. Sehingga *job satisfaction* merupakan faktor yang penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Jehanzeb *et al.*, 2015). Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu bisa dari faktor individu, faktor sosial ataupun dari faktor pekerjaan (Rojuaniah, 2021). Dan selanjutnya kepuasan karyawan pun juga terlibat terhadap perilaku organisasi atau perusahaan dimana karyawan mampu mengerjakan tugas pekerjaan mereka, sehingga dapat menurunkan tingkat stress anggota dan mengurangi beban kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan (Syah *et al.*, 2020).

### **Human Resource Practices**

Dari beberapa para peneliti mengklasifikasikan bahwa praktik SDM sebagai rekrutmen dan seleksi, definisi pekerjaan, penilaian kinerja, kompensasi, partisipasi karyawan dan pelatihan dan pengembangan dan mendalilkan bahwa pelaksanaan praktik SDM ini dalam arti yang sebenarnya tidak hanya akan meningkatkan kepuasan dan komitmen

karyawan tetapi juga menghasilkan peningkatan kinerja individu dan organisasi (Khan, 2010; dan Quresh *et al.*, 2010). Peneliti juga berpendapat bahwa praktik SDM seperti pelatihan dan pengembangan, Perencanaan SDM dan penilaian kinerja memiliki efek positif baik pada individu maupun organisasi (Abdullah *et al.*, 2009; Amin *et al.*, 2014). Didalam sumber daya manusia diperlukan beberapa cara untuk melakukan praktik sumber daya manusia, diantaranya yaitu dibagian administrasi yang merupakan pengelolaan sumber daya manusia, uraian pekerjaan, pencatatan, penyaringan atau seleksi, pedoman, upah dan bayaran, evaluasi kinerja, pendidikan dan pengembangan, dan hubungan pekerjaan (Dessler, 2005).

Perekrutan dikenal sebagai salah satu prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk menarik dan menempatkan individu untuk mengisi lowongan pekerjaan (Khan *et al.*, 2019). Kemudian rekrutmen dan seleksi dapat digambarkan sebagai identifikasi dan daya tarik calon potensial oleh organisasi (Amin *et al.*, 2014). Sehingga seleksi adalah proses pemilihan seseorang yang paling cocok berdasarkan kualifikasi

yang relevan dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya (Khan *et al.*, 2019). Rekrutmen dan seleksi adalah salah satu praktik SDM terbaik yang membantu manajer perusahaan dalam pemilihan dan daya tarik calon potensial yang akan mengarah pada peningkatan kinerja pekerjaan dan kinerja organisasi (Rehman., 2012). Pelatihan dan pengembangan digunakan sebagai alat penting yang menyediakan karyawan dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuandan juga mengubah perilaku dan sikap mereka untuk tampil menjadi yang lebih baik di masa kini dan masa depan (Ahmed & Yohanna, 2014). Kemudian pelatihan dan pengembangan dapat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan baik di tingkat individu maupun organisasi (Al-Mzary *et al.*, 2015; dan Okechukwu, 2017). Serta penilaian kinerja adalah metode untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kinerja kerja karyawan dan juga menyelaraskan kinerja pekerjaan karyawan dengan tujuan dan sasaran organisasi (Amin *et al.*, 2014). Adapun tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan dan membantu mereka dalam

meningkatkan tingkat produktivitas mereka dan selanjutnya individu dan kinerja organisasi (Dar *et al.*, 2014). Dan kompensasi merupakan upah atau bayaran yang telah disepakati oleh perusahaan dengan karyawannya atas pekerjaan yang telah dilakukan untuk perusahaan (Rana & Malik, 2017). Dan untuk mencapai pekerjaan yang lebih tinggi didalam kinerja organisasi, sangat penting untuk melibatkan karyawan dengan pemberian kompensasi yang adil (Rana & Malik, 2017).

#### ***Employee Job Performancence***

Aguinis (2009) menyatakan bahwa definisi kinerja tidak termasuk hasil dari seorang karyawan perilaku, tetapi hanya perilaku itu sendiri. Sedangkan menurut Ahmad & Shahzad (2011) prestasi merupakan sikap atau tindakan yang dilakukan oleh karyawan dan tidak merupakan bagian dari suatu hasil pekerjaan karyawan. bukan sesuatu hal yang dapat dihasilkan oleh karyawannya. Akan tetapi kinerja pekerjaan karyawan yang dianggap sudah sesuai dengan kepercayaan karyawan merupakan kontribusi dalam mencapai hasil yang baik bagi perusahaan (Ahmad & Shahzad, 2011).

Sehingga kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya yang telah diberikan oleh seorang pemimpin yang terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif (Syah *et al.*, 2020).

Kinerja pekerjaan karyawan memerlukan beberapa faktor yang dapat membantu menjadi lebih baik lagi dibandingkan dengan orang lain, dimana faktor tersebut antara lain ilmu pengetahuan, pengetahuan bagaimana seseorang melakukan sesuatu, dan terakhir motivasi atau dorongan (McCloy *et al.*, 1994). Dan efektivitas akan terus berlanjut pada perilaku karyawan sebagai akibat dari sumber daya manusia manajemen yang juga berdampak positif (Huselid, 1995). Terdapat beberapa hal mengenai kinerja di dalam praktik manajemen SDM, diantaranya tata cara pembayaran upah yang dinilai cukup bersaing, pengembangan dan pendidikan atau pelatihan, evaluasi kinerja karyawan, dan mempertahankan nilai moral (Carlson *et al.*, 2006).

### **Organizational Trust**

*Organizational trust* merupakan kondisi awal dimana ini sangat dibutuhkan didalam manajerial organisasi (Mayer *et al.*, 1995; dan Schoorman *et al.*, 2007). Sedangkan menurut Neves & Caetano (2006) *organizational trust* bertujuan memberikan keadilan didalam sebuah organisasi, memberikan dukungan dari organisasi, serta memberikan kemajuan didalam organisasi, dan mendukung karyawan dalam memberikan kebebasan kepada karyawan dalam hal bekerjasama dan dalam hal mencapai suatu tujuan organisasi. *Trust* merupakan bagian terpenting dalam sebuah kegiatan organisasi misalnya dengan berbagi informasi secara terbuka atau tidak ada yang ditutupi, bekerjasama, kebebasan, dan keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan organisasi (Aksoy, 2009).

Reçica & Doğan (2019) menyatakan bahwa banyaknya definisi dari *organizational trust* yang membahas seperti halnya tentang keyakinan, kemauan, ataupun sifat terluca yang lebih sering dihadapi. Dan Mishra (1996) menyatakan bahwa *organizational trust* merupakan kebiasaan yang dimana

memiliki sifat yang mudah dipengaruhi oleh pihak lain dengan harapan percaya akan pihak lain dapat diandalkan, bersifat terbuka dan dapat dipercaya, selanjutnya *Organizational trust* memiliki beberapa dimensi diantaranya kepercayaan organisasi dalam hal internal misalnya dengan memiliki kepercayaan terhadap atasannya atau managernya, kepercayaan dengan rekan kerja, dan yang terakhir memiliki kepercayaan terhadap organisasi (Dietz & Hartog, 2006).

#### ***Human Resource Practices dan Employee Job Performance***

Manajemen sumber daya manusia mendapatkan momentum dalam berkontribusi terhadap kinerja organisasi di tahun-tahun saat ini di seluruh dunia, terutama dalam perspektif organisasi sektor publik (Rehman, 2012). Dan untuk bertahan hidup di dunia global saat ini, penting bagi organisasi untuk merumuskan kebijakan dan praktik yang layak untuk memaksimalkan kinerja pekerjaan karyawan dan tanpa itu sulit untuk meningkatkan produktivitas organisasi dan memaksimalkan efisiensi karyawannya dengan cara yang unik (Rehman *et al.*, 2015). Sehingga ini merupakan satu-satunya cara untuk

mendapatkan keunggulan kompetitif (Bilal & Naintara, 2011).

Kinerja pekerjaan karyawan dapat diambil dari faktor-faktor perspektif yaitu, praktik SDM yang berdampak langsung pada hubungan tersebut (Ahmad & Shahzad, 2011), sehingga jika dilihat secara historis, praktik SDM dimana didalamnya terdapat perekrutan dan seleksi, pengembangan dan pelatihan karyawan, penilaian kinerja karyawan, hadiah, dan upah atau bayaran dimana ini telah diuji dan diadopsi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di dunia barat maupun di Pakistan. Prestasi kerja karyawan dapat dilihat juga dari faktor-faktor perspektif yaitu praktik SDM yang berdampak langsung pada hubungan pekerjaan (Khan *et al.*, 2019). Dan prestasi kerja karyawan mengacu pada perilaku yang dapat diskalakan dan diukur serta dilakukan di tempat kerja yang mengarah pada hasil dari aktivitas dan pekerjaan (Ahmad & Shahzad, 2011). Dari hasil penelitian empiris masa lalu tidak berpengaruh terhadap hubungan praktik SDM dan prestasi kerja karyawan (Khan *et al.*, 2019). Tessema & Soeters (2012) telah melakukan studi pada praktik SDM

dimana diantaranya merupakan metode yang diterapkan dalam melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi karyawan, penempatan latihan, pendidikan, upah atau bayaran, evaluasi prestasi kerja karyawan, pengangkatan, tata cara pengaduan, dan jaminan sosial yang di dalamnya berkaitan dengan kinerja yang dirasakan oleh karyawan. Sehingga Ahmad & Shahzad (2011) menyimpulkan bahwa adanya hubungan yang signifikan dan positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap praktik SDM.

Dan dari beberapa peneliti mengklasifikasikan bahwa praktik SDM sebagai rekrutmen dan seleksi, definisi pekerjaan, penilaian kinerja, kompensasi, partisipasi karyawan dan pelatihan dan pengembangan dan menyatakan bahwa pelaksanaan praktik SDM ini dalam arti yang sebenarnya tidak hanya akan meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan tetapi juga menghasilkan peningkatan kinerja individu dan organisasi (Khan, 2010; dan Quresh *et al.*, 2010). Peneliti juga berpendapat bahwa praktik SDM seperti pelatihan dan pengembangan, Perencanaan SDM dan penilaian kinerja memiliki efek positif baik pada individu maupun organisasi

(Abdullah *et al.*, 2013; dan Amin *et al.*, 2014). Dari pernyataan diatas , diperoleh hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>1</sub>**: *Human Resource Practices* berpengaruh positif dengan *Employee Job Performance*

### ***Human Resource Practices dan Job Satisfaction***

Pengaruh praktik SDM terhadap kinerja dan kepuasan kerja telah banyak menarik perhatian secara global selama 25 tahun sebelumnya (Mohammad *et al.*, 2017). Dan menurut Pradhan *et al.* (2017) praktik SDM berperan penting dalam meningkatkan efisiensi pegawai prestasi kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Adapun perdebatan sebelumnya mengenai praktik SDM dapat menentukan bahwa SDM organisasi dapat mendukung karyawan untuk meningkatkan kepercayaan diri , motivasi dan kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat membuat karyawan lebih berkomitmen dan lebih energik pada pekerjaannya (Pradhan *et al.*, 2019). Selain itu, Khan (2010) menyatakan bahwa pendekatan praktik SDM yang dikembangkan dan ditentukan sebelumnya tidak bisa diterapkan dalam organisasi untuk mencapai kepuasan kerja. Dan kepuasan kerja dapat disebut

sebagai perasaan emosional dari pengalaman kerja atau evaluasi seseorang dari sebuah pekerjaan individu (Khan *et al.*, 2019). Ini merupakan indikator yang penting untuk membangun perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan tingkat kepuasan kerja mereka (Khan *et al.*, 2019). Organisasi juga sudah mulai membayar lebih untuk membuat karyawan puas dengan pekerjaannya dengan menerapkan praktik SDM yang berbeda (Khan *et al.*, 2019). Didalam era globalisasi bisnis yang tinggi ini, organisasi perlu melakukan praktik SDM yang memadai untuk meningkatkan kepuasan kinerja karyawan dan dapat menghasilkan beberapa manfaat bagi organisasi (Gürbüz, 2013). Byremo (2015) mengatakan bahwa dampak dari praktik SDM terhadap kinerja organisasi melalui perilaku dan sikap karyawan dapat berupa kepuasan pekerjaan, motivasi dan komitmen. Sehingga praktik SDM dapat mempengaruhi perilaku karyawan berdasarkan dari teori pertukaran sosial dan dari teori persinyalan (Casper & Harris, 2014). Berdasarkan pernyataan diatas, maka diperoleh hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>:** *Human resource practices* berpengaruh positif pada *Job satisfaction*

### ***Organizational Trust dan Job Satisfaction***

*Job satisfaction* merupakan keadaan emosional yang diinginkan dalam pekerjaan maupun lingkungan kerja dan bersifat positif (Zahed & Ardabili, 2017). Sehingga ini merupakan salah satu sikap personil terhadap kondisi lingkungan kerja dan ini merupakan hasil dari perbandingan antara standar dan realitas yang dirasakan didalam lingkungan kerja (Zahed & Ardabili, 2017). Sedangkan menurut Mendoza & Maldonado (2014) menyatakan bahwa *job satisfaction* merupakan *multidimensional psychological reaction* terhadap pekerjaan, yang didalamnya terdapat sikap-sikap dimensi kognitif, efektif dan perilaku.

Zahed & Ardabili (2017) menggambarkan *job satisfaction* dengan konsep kumulatif yang diperoleh dari pengalaman bekerja personil di dalam organisasi, seperti gaji, tunjangan, bonus, dan lain-lain. Dan (Pervaiz *et al.*, 2016) menyatakan bahwa para pegawai yang senang atau yakin akan cenderung bertahan di dalam organisasi untuk berbagi ilmu dan pengetahuan dalam pekerjaan. Kemudian Zahed & Ardabili

(2017) mengatakan bahwa para pegawai harus lebih berusaha dalam mengenal organisasi dalam segi sifat dasar, pengetahuan, kondisi kerja serta dalam aspek kualitas. Sehingga hal ini dapat mengakibatkan adanya saling ketergantungan antara organisasi dan para pegawai dalam meningkatkan *organizational trust* (Anderson & Srinivasan, 2015). Dan dari beberapa peneliti menemukan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara *organizational trust* dengan *Job satisfaction* (Cai & Xu, 2019; dan Kim *et al.*, 2021).

Berdasarkan pernyataan diatas, dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>:** *Organizational trust* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

### ***Organizational Trust dan Employee Job Performance***

*Organizational trust* dapat mempengaruhi *Employee job performance* dimana ini dapat membangun lingkungan organisasi yang dinamis (Taylor *et al.*, 2015). Dengan adanya kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawan dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi dalam pengembangan perusahaan (Lay *et al.*, 2020). Dan karyawan yang memiliki motivasi

didalam diri mereka sendiri dapat meningkatkan peran karyawan dalam suatu organisasi untuk memenangkan persaingan (Lay *et al.*, 2020). Dan *organizational trust* merupakan variabel intervening untuk *ethical leadership* pada inovasi organisasi sehingga *organizational trust* dapat meningkatkan inovasi organisasi pada perusahaan (Puçétaité, 2014). Dari pernyataan diatas , dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>:** *Organizational trust* berpengaruh positif terhadap *Employee job performance*

### ***Job Satisfaction dan Employee Job Performance***

Banyaknya permintaan akan karyawan yang memiliki keterampilan, kualitas dan kemampuan didalampasar tenaga kerja (Hamed *et al.*, 2012). Dengan mengukur suatu hasil dan produktivitas dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat dilihat dari kinerja pekerja karyawan (Currall *et al.*, 2005). Dan ditemukan adanya kinerja yang lebih baik daripada tenaga kerja yaitu tingkat kepuasan kerja (Sousa & Poza, 2019). Adanya indikator tentang kinerja karyawan pada tahap perekrutan, dimana tingkat keuasan kerja dan motivasi mempengaruhi produktivitas

karyawan (Nanda & Browne, 2012). Dengan memiliki keterampilan dan kualitas dapat menarik perhatian seorang pengusaha (Hamed *et al.*, 2012). Berdasarkan pernyataan diatas, dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>5</sub>:** *Job satisfaction* berpengaruh positif dengan *employee job performance*

#### **Peran Mediasi Job Satisfaction**

Didalam *Human resource practices* yang baik lebih sering ditemukan adanya peningkatan kepuasan kerja karyawan (Alusa & Kariuki, 2015; dan Kehoe & Wright, 2013). Dan kepuasan kerja juga memiliki dampak yang baik terhadap produktivitas dan kinerja karyawan (Judge *et al.*, 2017). Menurut (Mohammad *et al.*, 2017) kepuasan kerja merupakan proses yang dapat membantu mengungkapkan hubungan antara *Human resource practices* dengan upaya kinerja karyawan. Sehingga *Job Satisfaction* dapat dikatakan sebagai perantara yang efektif dari hubungan *human resource practices* dan *organizational trust* dalam meningkatkan kinerja karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan (Kehoe & Wright, 2013).

Beberapa peneliti terdahulu juga menunjukkan bahwa adanya hubungan antara *Job Satisfaction* dengan

*Human resource practices* dan juga kepuasan kerja produktivitas dan kinerja karyawan (e.g. Judge *et al.*, 2017; dan Nadarajah *et al.*, 2012). Dari pembahasan diatas dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut: memiliki hubungan dengan peningkatan

**H<sub>6</sub>:** *Job satisfaction* memediasi antara *human resource practices* dengan *employee job performance*

**H<sub>7</sub>:** *Job satisfaction* memediasi antara *Organizational trust* dengan *employee job performance*.

#### **METODE PENELITIAN**

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara menyebar kuesioner secara *online* melalui *google form*. Dalam penelitian ini saya menggunakan pengukuran skala likert dengan skala 1- 4 (1 adalah sangat tidak setuju dan 4 adalah sangat setuju). Pengukuran variabel *Human resource practices* menggunakan skala yang diadopsi dari (Chahar & Hatwal, 2018) dengan total 20 pernyataan. Pada pengukuran variabel *Employee Job Performance* menggunakan skala yang

diadopsi dari (Iddagoda *et al.*, 2021) dengan total 4 pernyataan. Variabel *Job Satisfaction* menggunakan skala yang diadopsi dari (Phuong & Vinh, 2020) dengan total 4 pernyataan. Dan pada pengukuran variabel *Organizational Trust* menggunakan skala yang diadopsi dari (Alshaabani *et al.*, 2022) yang terdiri atas 7 pernyataan. Sehingga, total pengukuran terdiri atas 35 pernyataan yang terlampir pada operasional variabel pada lampiran 2 dan kuesioner pada lampiran 3.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Mayora Group yang memproduksi makanan dan minuman. Kemudian teknik penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang sudah sebagai karyawan tetap minimal 2 tahun. Dan penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Februari 2022 di wilayah Tangerang.

Bentuk penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan untuk mengetahui status validitas dan *reliable* pada setiap pernyataan yang akan digunakan dalam kuesioner, penelitian ini menggunakan SPSS dan juga untuk mengetahui tingkat signifikan serta

keterkaitan antar setiap variabel, penelitian ini menggunakan metode analisis *structural equation model* (SEM).

Dan pada uji validitas, menggunakan analisis *dimension reduction factor* pada SPSS yaitu dengan melihat nilai *Kaiser-Msyer-Olkin measure of sampling* (KMO) dan *measures of sampling adequacy* (MSA). Nilai KMO dan MSA lebih dari 0,5 yang artinya analisis faktornya sudah sesuai. Uji reliabilitas menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha*. Semakin nilai *Cronbach's Alpha* nya mendekati 1 maka semakin baik (Hair *et al.*, 2014).

Hasil pengolahan data dari seluruh variabel pada SPSS, untuk variabel *organizational trust* seluruhnya dinyatakan valid, variabel *human resource practices* dari 25 pernyataan hanya 20 pernyataan yang dikatakan valid, untuk variabel *job satisfaction* ada 2 pernyataan yang tidak valid dan untuk variabel *employee job performance* dari 6 pernyataan hanya 4 yang valid. Dengan demikian, setelah dilakukan analisa hasil *pre test* maka dari 44 pernyataan dan yang dinyatakan valid untuk dijadikan kuesioner pada penelitian ini adalah sebanyak 35 pernyataan. Berdasarkan metode SEM, maka jumlah responden

dihasilkan adalah 5 kali total pernyataan dalam kuesioner (Hair *et al.*, 2014). Sehingga jumlah sampel minimal yang diambil dalam penelitian ini adalah (35x5) 175 sampel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Mayora Group di Indonesia. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan secara *online* melalui *google form*, sudah terkumpul sebanyak 175 sampel yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Dari data yang diperoleh dari masing-masing departemen terdapat 65 responden untuk departemen *quality control*, 55 responden untuk departemen produksi, 37 responden dari departemen teknik, 10 responden dari departemen *research and development* (RND) dan 8 responden dari departemen *production planning and inventory control* (PPIC).

Pada penelitian ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas konstruk yg dikemukakan oleh (Hair *et al.*, 2014) yang mengatakan dimana jika pengukuran validitas konstruk dinyatakan valid dan dapat diterima apabila indikator pada setiap variabel memiliki nilai *loading*

*factor* lebih dari 0,50. Dan berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan pada setiap variabel pada penelitian ini dinyatakan valid dan dapat diterima karena sebagian besar nilai *loading faktor* diatas 0,50.

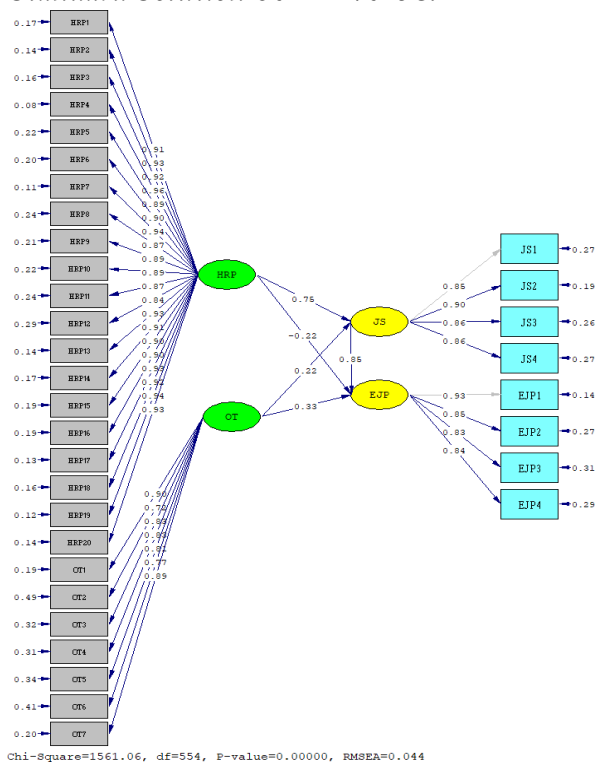
Selanjutnya pada uji reliabilitas dengan batasan minimal nilai *construct reliability* 0,60 dan nilai dari *variance extracted* 0,50 (Hair *et al.*, 2014). Dan nilai *construct reliability* pada *human resource practices* (HRP) 0.989, *organizational trust* (OT) 0.919, *job satisfaction* (JS) 0.924, dan *employee job performance* (EJP) 0.922.

Selanjutnya untuk uji hasil struktural dimana dengan melihat nilai R<sup>2</sup> yang ada pada tiap persamaan, maka diperoleh hasil sebagai berikut: hasil pertama untuk variabel *job satisfaction* (JS) dipengaruhi oleh variabel *human resource practices* (HRP) dan variabel *organizational trust* (OT) dengan nilai R<sup>2</sup> adalah 0,91. Maka dapat dikatakan bahwa 91% dari variabel *job satisfaction* (JS) dapat dijelaskan oleh variabel *human resource practices* (HRP) dan *organizational trust* (OT), sebanyak 9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Untuk hasil kedua, dimana variabel *employee job performance* (EJP) dipengaruhi

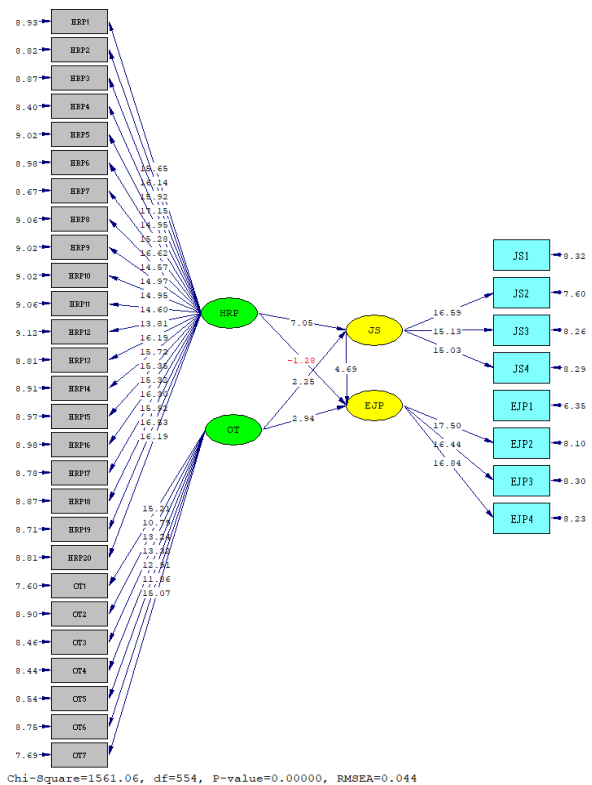
oleh *job satisfaction* (JS), *human resource practices* (HRP), dan *organizational trust* (OT) dengan nilai  $R^2$  adalah 0,92. Maka dapat diartikan bahwa 92% dari variabel *employee job performance* (EJP) dapat dijelaskan oleh variabel *job satisfaction*, variabel *human resource practices* (HRP) dan variabel *organizational trust* (OT), dan sisanya sebanyak 8% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

Berikut merupakan hasil penelitian yang digambarkan pada diagram *Standard Solution* dan T-Value:



Sumber: Output, 2022

Gambar 1. Standardized solution



Sumber: Output, 2022

Gambar 2. Path diagram t-value

Berdasarkan Path Diagram T-Value pada gambar 3 diatas, dapat disajikan pada pengujian model penelitian sebagai berikut:

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H1	Human Resource Practices berpengaruh positif pada Employee Job Performance	-1,28	Data tidak mendukung hipotesis
H2	Human Resource practices berpengaruh positif pada Job satisfaction	7,05	Data mendukung hipotesis
H3	Organizational trust berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction	2,25	Data mendukung hipotesis
H4	Organizational trust berpengaruh positif terhadap Employee job performance	2,94	Data mendukung hipotesis
H5	Job satisfaction berpengaruh positif pada employee job performance	4,69	Data mendukung hipotesis
H6	Job satisfaction memediasi hubungan antara Human resource practices dengan employee job performance	(7,05 x 4,69 = 33,11)	Data mendukung hipotesis
H7	Job satisfaction memediasi hubungan antara Organizational trust dengan employee job performance	(2,25 x 2,94 = 6,61)	Data mendukung hipotesis

Sumber: Output, 2022

Gambar 3. Uji hipotesis model penelitian

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa terdapat 1 hipotesa yang diajukan memiliki nilai T- Value dibawah 1,96 sehingga dapat dikatakan bahwa data tidak mendukung hipotesa. Untuk hipotesa yang tidak mendukung yaitu hipotesa 1 (H1) *Human Resource Practices* berpengaruh positif pada *Employee Job Performance* (EJP). Dan sisanya sebanyak 6 hipotesa mendukung dikarenakan memiliki nilai T-Value diatas 1,96 , dan dengan demikian data di dalam penelitian ini mendukung hipotesis yang dibuat.

### SIMPULAN

Pada penelitian ini telah berhasil mengkonfirmasi adanya ketidak pengaruhnya *Human resource practices* terhadap *employee job performance* pada karyawan PT. Mayora Group, sedangkan *human resource practices* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, hal serupa juga pada *organizational trust* yang berpengaruh positif pada *job satisfaction*. Selanjutnya *organizational trust* ditemukan memiliki pengaruh terhadap *employee job performance*, dan ini juga serupa dengan *job satisfaction* yang berpengaruh terhadap *employee job performance*, hal serupa juga disusul oleh

*job satisfaction* yang mana terbukti memiliki pengaruh terhadap *employee job performance*. Dan *job satisfaction* terbukti dapat memediasi antara *human resource practices* dan *organizational trust* dengan *employee job performance*. Perusahaan menerapkan sistem training bagi karyawannya sesuai dengan *job desc* masing-masing, dimana dengan adanya program ini maka karyawan akan mengalami kepuasan kerja yang mana ini akan memberikan dampak yang positif pada kinerja karyawan.

Dan juga dalam hal kenaikan gaji ataupun *reward* yang diberikan oleh pihak perusahaan pada setiap tahunnya akan memberikan rasa puas bagi karyawan PT. Mayora Group. Dimana rasa puas mereka sangat mempengaruhi dalam hal kinerja. Adapun dalam perusahaan yang memberikan peluang jenjang karir bagi karyawan yang memiliki potensi atau kinerja yang baik , dimana ini juga akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan tersebut dan membuat karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan. Disini kepercayaan organisasi karyawan memiliki peran yang penting dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Karena dengan

karyawan yang memiliki rasa kepercayaan organisasi dapat membuat karyawan loyal terhadap perusahaan, dan juga akan memberikan pengaruh yang baik. Dengan meningkatnya persepsi karyawan terhadap kepercayaan organisasi maka tingkat kepuasan kerja mereka juga akan meningkat, dan ini juga akan berpengaruh kepada kinerja karyawan dan perusahaan.

Terlepas dari kontribusi positif yang ada pada penelitian ini, ditemukan juga beberapa keterbatasan serta kekurangan. Pertama, penelitian ini menggunakan jumlah responden yang kurang sepadan dengan luas wilayah penelitian. Penelitian selanjutnya diharapkan memiliki responden yang sesuai dengan cakupan luas wilayah penelitian, karena akan lebih baik jika mencakup perspektif secara global, dan disarankan juga untuk lebih banyak responden dengan kriteria salah satunya adalah minimal 1 tahun dalam masa kerjanya. Hal ini agar dapat mengetahui lebih banyak faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *human resource practices* dan *organizational trust* terhadap *employee job performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*, serta dapat menambahkan

variabel lain yang dapat mempengaruhi *human resource practices* dan *organizational trust* seperti variabel *perceived organizational support* dan ini sesuai dengan studi Narang & Singh (2012) yang telah membuktikan adanya pengaruh *perceived organizational support* terhadap *human resource practices*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Z., Ahsan, N., & Alam, S. S. (2009). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 65-72. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n6.p65>
- Ahmad, S., & Shahzad, K. (2011). HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5249-5253. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1605>
- Ahmed, I., & Yohanna, Y. (2014). Training and Development as a Tool For Enhancing Employee's Productivity: A Case Study of Ashaka Cement Company, Nigeria Plc. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 17-26. <https://doi.org/10.9790/487x-16531726>
- Al-Mzary, M. M. M., Al-rifai, A. D. ., & Al-Momany, M. O. E. (2015). Training and its impact on the performance of

- employees at Jordanian universities from the perspective of employees: The case of Yarmouk University. *Journal of Education and Practice*, 6(32), 128-140
- Alshaabani, A., Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2022). Impact of Diversity Management on Employees' Engagement: The Role of Organizational Trust and Job Insecurity. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010420>
- Alusa, K., & Kariuki, A. (2015). Human Resource Management Practices, Employee Outcome and Performance of Coffee Research Foundation, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 7(3).
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance evidence from a public university. *TQM Journal*, 26(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062>
- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2015). E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework. *Psychology and Marketing*, 20(2), 123-138. <https://doi.org/10.1002/mar.10063>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35-47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Asad khan, M., Md Yusoff, R., Hussain, A., & Binti Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 78-94. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60392>
- Berliana, M., Siregar, N., & Dwi Gustian, H. (2018). International Review of Management and Marketing The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 41-46. <http://www.econjournals.com> DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.7183>
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 116, 361-378. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>
- Bulinska-Stangrecka, H., & Iddagoda, Y. A. (2020). The Relationship Between Inter-Organizational Trust and Employee Engagement and Performance. *Academy of Management*, 4(1), 8-24. <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/18195>
- Byremo, C. (2015). Human Resource Management and Organisational

- Performance: Does HRM lead to improved organisational. *University of Oslo*, 1-49.
- GÜÇER & DEMİRDAĞ (2014). (2014). *Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels* © Society for Business and Management Dynamics. 4(August 2014), 12-28
- Hair, Joseph F. , Black, Jr, William C. Babin, Barry J. & Anderson, R. E. (2014). *Pearson - Multivariate Data Analysis, 7/E - Joseph F. Hair, Jr, William C. Black, Barry J. Babin & Rolph*
- E. Anderson. *Pearson New International Edition*, 816.
- Haryadi, Rahmanita, F., Sutarmin, & Jatmiko, D. P. (2016). The impact of design components and job satisfaction on employee performance. *International Business Management*, 10(20), 4907-4916. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.4907.4916>
- HASSAN, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employeeâ€™s Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v6-i1/1951>
- Hatwal, V. (2018). *Human Resource Management Practices and Its Impact on Employees Engagement and Performance*. June.
- Iddagoda, A., Hysa, E., Bulińska-Stangrecka, H., & Manta, O. (2021). Green work-life balance and greenwashing the construct of work-life balance: myth and reality. *Energies*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/en14154556>
- Jehanzeb, K., Abdul Hamid, A. B., & Rasheed, A. (2015). What Is the Role of Training and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *International Business Research*, 8(3), 208-220. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n3p208>
- Kaltainen, Lipponen, dan P. (2018). DYNAMICS OF TRUST AND FAIRNESS DURING ORGANIZATIONAL CHANGE: IMPLICATIONS FOR JOB CRAFTING AND WORK ENGAGEMENT. *Biomass Chem Eng*, 3(2), 1-11. [http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/1268/1127%0Ahttp://publicacoes.cardiol.br/portal/ijcs/portugues/2018/v3103/pdf/3103009.pdf%0Ahttp://www.scielo.org/co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S075772018000200067&lng=en&tlng=en](http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/1268/1127%0Ahttp://publicacoes.cardiol.br/portal/ijcs/portugues/2018/v3103/pdf/3103009.pdf%0Ahttp://www.scielo.org/co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S075772018000200067&lng=en&tlng=en)
- Koç, H., & Yazıcıoğlu, Ç. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Lay, Y., Ronni Basana, S., & Wiliater Soaloon Panjaitan, T. (2020). The Effect of Organizational Trust and

- Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *SHS Web of Conferences*, 76, 01058. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601058>
- León Mendoza, M., & Ortega Maldonado, C. (2014). Meta-analytic of the relationship between employee job satisfaction and customer satisfaction. *Suma de Negocios*, 5(11), 4-9. [www.elsevier.es/sumanegocios%0Ahttp://www.elsevier.es](http://www.elsevier.es/sumanegocios%0Ahttp://www.elsevier.es)
- Mahmood et al., 2014. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 223-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.178>
- Maruhum Hutapea, T., Indradewa, R., Yanuar, T., Syah, R., & Fajarwati, D. (2021). HR Practices, Employment Engagement, Job Crafting, Organizational Citizenship Behavior Affect Task Performance (Bekasi City Banking Company). *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(3), 234-239. <https://doi.org/10.51971/joma.v5n3.058106021>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Mishra, A. K. (2014). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust* ANEIL K. MISHRA Appears in : *Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler ( eds .) Trust In Organizations . Newbury Park , CA : January 1996.*
- Mohamed Abdalkrim, G. (2012). The Impact of Human Resource management Practices on Organizational Performance in Saudi Banking Sector. *European Journal of Business and Management Wwww.liste.Org ISSN*, 4(21), 1-10. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Mohammad, J. U., Shaheed Miah, M. A., Mizanur Rahman, M., & Rahaman, M. S. (2017). Mediation role of job satisfaction on HRM-operational performance relationship: A three-way moderation effect by gender. *The Journal of Developing Areas*, 51(3), 437-452. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0083>
- Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. N. A., & Yusoff, Y. M. (2012). The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 102-118. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1163>
- Önder, M., & Yavuz, E. (2019). İşgörenlerin Örgütsel Güven Algularının Belirlenmesi: Üniversite Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme.

- Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 307-329.  
<https://doi.org/10.32709/akusosbil.508738>
- Pervaiz, U., Imran, M., Arshad, Q., Haq, R., & Kamran Khan, M. (2016). Human resource practices and knowledge sharing: The moderating role of trust. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(1), 15-23.  
<https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60302>
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698-713.  
<https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2019). Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119-132.  
<https://doi.org/10.1177/0972150917713895>
- Pučetaité, R. (2014). Stimulating Organizational Innovativeness through Ethical Leadership Practices: The Mediating Role of Organizational Trust. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(April), 231-235.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.180>
- Rana, M. H., & Malik, M. S. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance: Moderating role of Islamic principles. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(2), 186-207.  
<https://doi.org/10.1108/IMEFM-04-2016-0060>
- Reçica, L., & Doğan, A. (2018). The Relationship between Job Satisfaction, Organizational Trust and Intention to leave the Job: A Comparative Study Between Kosovo and Turkey. *Acta Universitatis Danubius. CEconomica*, 15(2), 173-189.
- Rehman, S. (2012). A Study of Public Sector Organizations with Respect to Recruitment, Job Satisfaction and Retention. *Global Business & Management Research*, 4(1), 76-88.  
<http://ezp.waldenulibrary.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=78303343&site=eds-live&scope=site>
- Saleem, I. (2014). Do Human Resource Practices affect Employee Performance? . *Pakistan Business Review*, January.  
[http://www.iobm.edu.pk/PBR/PBR\\_1401\\_V15N4/PBR\\_V15N4.pdf](http://www.iobm.edu.pk/PBR/PBR_1401_V15N4/PBR_V15N4.pdf)
- Sherman, U. P., & Morley, M. J. (2015). On the Formation of the Psychological Contract: A Schema Theory Perspective. *Group and Organization Management*, 40(2), 160-192.  
<https://doi.org/10.1177/1059601115574944>
- Steijn, B. (2014). *HRM and job satisfaction in*

- the Dutch public sector HRM and job satisfaction in the Dutch public sector dr. Bram Steijn associate professor of Labour and HRM Department of Public Administration P . O . Box 1738 3000 DR Rotterdam First draft Abstract for . January 2002.*
- Susi Mega Setyawati, D. N. (2019). Praktik Sdm, Job Crafting Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 619-628.
- Tookson. (2011). *Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover*. 2(2), 41-49.
- Urquhart, A. (2017). The Volatility of Bitcoin. *SSRN Electronic Journal*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2921082>
- Utara, U. (2017). Influence of Training and Development, Employee Performance on Job Satisfaction Among the Staff. *Journal of Technology Management & Business*, 14(1), 1-16.
- Vermereen, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R.-J., & Beek, S. van. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human Resources for Health*, 12(35). <http://www.human-resources-health.com/content/12/1/35>
- Zahed, A., & Ardabili, F. S. (2017). Effect of similar-to-me effect on job satisfaction and organizational trust. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 254-262. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.09](https://doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.09)
- Zia-ur-rehman, M., & Faisal, H. (2015). In Public Sector Organizations , how the Performance of Employees is influenced by the HR Practices - Analyzing the Perspective. *Journal of Managerial Sciences*, 9(1), 49-68. [http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default\\_files/JMS/9\\_1/JMS\\_January\\_June2015\\_49-68.pdf](http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/9_1/JMS_January_June2015_49-68.pdf)
- Zuraida, U., Gustomo, A., Bekti, R., & Pangestu, A. B. (2017). The impact of human resource practices, employee quality and innovation on performance: An analysis of woven fabric smes. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(20), 283-291