



JURNAL ILMU MANAJEMEN

Published every June and December
e-ISSN: 2623-2081, p-ISSN: 2089-8177

Journal homepage: http://jurnal.um-palembang.ac.id/ilmu_manajemen



Pengaruh HRM Practices terhadap Employee Performance melalui Job Satisfaction di Industri Makanan dan Minuman

Adi Neka Fatyandri^a, Delfina Muthia Sabella^b, Evi Silvana Muchsinati^c

^{a, b, c}Univeritas Internasional Batam, Indonesia

* Corresponding author e-mail: adi.neka@uib.edu

ARTICLE INFO

DOI: 10.32502/jimn.v14i1.435

Article history:

Received:

30 Agustus 2024

Accepted:

30 November 2024

Available online:

15 Desember 2024

Keyword: Employee Performance; HRM Practices; Job Satisfaction

ABSTRACT

This study aims to deepen the understanding of the influence of HRM practices on employee performance, considering job satisfaction as a mediator, and evaluate its effectiveness in the food and beverage industry. The research approach is quantitative, with data collection involving 290 café employees in Batam through an online questionnaire. The data obtained were analyzed using Smart PLS. This study found a significant positive influence on HRM Practices on Employee Performance and Job Satisfaction. However, the positive effect generated by Job Satisfaction on Employee Performance proved to be insignificant, and Job Satisfaction did not act as a mediator in the relationship between HRM Practices and Employee Performance. In the food and beverage industry, companies are advised to concentrate on things that can improve employee performance, such as training, performance appraisals, and compensation.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman tentang pengaruh HRM Practices pada Employee Performance, dengan mempertimbangkan Job Satisfaction sebagai mediator, serta mengevaluasi efektivitasnya dalam industri makanan dan minuman. Pendekatan penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan pengumpulan data yang melibatkan 290 karyawan kafe di Batam melalui kuesioner online. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan Smart PLS. Pada penelitian ini ditemukan adanya pengaruh positif yang signifikan pada HRM Practices terhadap Employee Performance dan Job Satisfaction. Namun, pengaruh positif yang dihasilkan oleh Job Satisfaction terhadap Employee Performance terbukti tidak signifikan, dan Job Satisfaction tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara HRM Practices dan Employee Performance. Dalam industri makanan dan minuman, perusahaan disarankan untuk berkonsentrasi pada hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, seperti pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi.

[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Pendahuluan

Persaingan bisnis di era modernisasi saat ini tidak bisa dihindari. Untuk itu, perusahaan diharuskan untuk turut ikut bersaing guna mempertahankan bisnisnya. Dengan memahami bahwa mereka harus mengembangkan karakteristik dinamis yang khas yang memberdayakan keunggulan kompetitif, perusahaan dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah (Kuruppu *et al.*, 2021). Manusia merupakan faktor penting sebagai aset organisasi yang berperan untuk merencanakan, mengatur, melaksanakan, serta mengendalikan fungsi-fungsi strategis dalam mencapai tujuan organisasi (Silva *et al.*, 2020). Pengembangan serta peningkatan kinerja karyawan menjadi prioritas utama sekaligus tantangan yang perlu diatasi dalam era saat ini (Nabila *et al.*, 2019). Kinerja karyawan merupakan hasil dari perilaku *input* dan *output* karyawan di tempat kerja dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan perusahaan (Pich & Fendy, 2021). Oleh karena itu, dengan memanfaatkan kekuatan setiap karyawan akan memberikan nilai tambah bagi tenaga kerja dan menciptakan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang bergejolak dan dinamis (Jankelová *et al.*, 2022).

Kinerja karyawan merupakan salah satu unsur penting yang perlu dimiliki guna meningkatkan kinerja suatu perusahaan (Pangastuti *et al.*, 2020). Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan (Rosmaini & Tanjung, 2019). Oleh karena itu, kinerja karyawan perlu mendapat perhatian besar oleh kerangka kerja perusahaan untuk kelangsungannya (Sentoso & Muchsinati, 2024). Jika kinerja karyawan sudah memenuhi atau melebihi harapan perusahaan, maka perusahaan tersebut dapat mencapai sasaran atau tujuannya. Selain kinerja, kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia menjadi salah satu tolak ukur keberhasilannya (Kusnayanti & Rini, 2024). Praktik-praktik pengelolaan karyawan telah mendapatkan perhatian yang lebih besar karena kemampuannya dalam menciptakan

dan mempertahankan keunggulan kompetitif bagi organisasi dibandingkan para pesaingnya (Bibi, 2019). Selain itu, menurut Ismail *et al.*, (2021), praktik-praktik manajemen SDM dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, tetapi praktik SDM mana yang efektif dalam mencapai kinerja karyawan masih belum terselesaikan. Oleh karena itu, kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila praktik-praktik manajemen SDM pada perusahaan dilakukan dengan tepat.

Perkembangan industri di Indonesia yang semakin cepat menyebabkan persaingan bisnis menjadi semakin ketat, khususnya pada industri makanan dan minuman. Indonesia merupakan negara dengan populasi terbesar keempat di dunia dan memiliki kelas menengah yang terus berkembang, semakin menarik bagi pasar makanan dan minuman; namun, ke depannya, tantangan dan hambatan pada industri makanan dan minuman di Indonesia akan terus meningkat (Ragimun & Widodo, 2019). Selain itu, pertumbuhan industri makanan dan minuman belakangan ini belum mampu mengimbangi kualitas sumber daya manusia. Untuk itu, perusahaan di sektor ini perlu terus menjaga dan meningkatkan kualitas tenaga kerjanya agar mampu menghadapi dinamika bisnis serta mengatasi berbagai tantangan dan hambatan yang ada dalam industri makanan dan minuman di era modernisasi saat ini.

Terdapat faktor-faktor yang dianggap memberikan pengaruh pada *employee performance* yaitu *HRM practices* seperti *training*, *performance appraisal*, dan *compensation & benefit* serta *job satisfaction* sebagai mediator. Pada penelitian-penelitian terdahulu, dapat menjadi bukti apakah *HRM practices* dapat mempengaruhi *employee performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Huabis *et al.*, (2023) berfokus pada pengujian *HRM practices* terhadap *employee performance* di Kementerian Pertanian dan Perikanan, dan hasil pada penelitian ini mengindikasikan bahwa praktik tersebut memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Selain itu,

menurut penelitian Aldhuhoori *et al.*, (2022), pada perusahaan sektor publik UEA, *training* tampaknya menjadi faktor yang paling tidak signifikan yang mempengaruhi *employee performance*. Berbeda dengan temuan penelitian Mira *et al.*, (2019) yang mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara HRM *practices* dengan *employee performance* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance*, tetapi dalam hal peran mediasi *job satisfaction* karyawan, tidak ditemukan adanya peran mediasi antara HRM *practices* dan *employee performance* pada penelitian ini.

Dari temuan penelitian terdahulu, ditemukan permasalahan apakah HRM *practices* benar-benar dapat mempengaruhi *employee performance* dan apakah peran mediasi *job satisfaction* dapat mempengaruhi HRM *practices* dengan *employee performance*. Selain itu, masih sedikit kajian atau penelitian yang membahas mengenai HRM *practices* di industri makanan dan minuman. Berdasarkan permasalahan tersebut, menjadi tujuan penelitian ini untuk memperdalam pemahaman mengenai pengaruh HRM *practices* terhadap *employee performance*, dengan mempertimbangkan *job satisfaction* sebagai mediator, serta sejauh mana kesuksesan praktik tersebut dapat mempengaruhi *employee performance* pada industri makanan dan minuman.

Kajian Literatur

HRM Practices dan Employee Performance

Praktik MSDM sangat diperlukan untuk mengatur sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Menurut Pamungkas & Wulandari (2021), tujuan utama dari praktik manajemen SDM adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Praktik-praktik MSDM juga dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kreasi, sinergi, komitmen, dan hasil organisasi (Mira *et al.*, 2019). Selain itu, menurut Nirmalasari & Amelia (2020), penting bagi para pemimpin organisasi untuk terus mengukur sejauh mana kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu, untuk mengembangkan organisasi dan

meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan pengembangan tenaga kerja organisasi dengan menyediakan praktik-praktik manajemen SDM yang tepat (Rodjam *et al.*, 2020).

Berdasarkan penelitian Mira *et al.*, (2019), berfokus pada HRM *practices* yang memberikan dampak langsung terhadap *employee performance* di Pelabuhan Saudi. Selain itu, adapun temuan yang dilakukan oleh Handayani & Kasidin (2022); Pamungkas & Wulandari (2021); Shiferaw (2022), menunjukkan bahwa HRM *practices* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. Namun, ada beberapa indikator dari HRM *practices* yang tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee performance*. Pada penelitian Idris *et al.*, (2020), ditemukan bahwa HRM *practices* (pada indikator *compensation*) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*.

Berdasarkan temuan yang dilakukan penelitian-penelitian terdahulu, HRM *practices* dianggap memberikan peran yang penting dalam peningkatan *employee performance* di berbagai industri. Maka dari itu, penelitian ini mengajukan hipotesis

H₁: Terdapat hubungan positif antara HRM Practices dengan Employee Performance.

HRM Practices dan Job Satisfaction

Praktik manajemen SDM berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi (Mira *et al.*, 2019). Dengan adanya sistem praktik manajemen SDM yang baik, karyawan cenderung merasa dihargai dan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mereka sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan yang membuat karyawan tersebut semakin loyal dan berkomitmen kepada perusahaannya.

Menurut Mon & Wiranata (2021), kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu, kepuasan juga merupakan cerminan dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan peran apa yang diberikan

kepada karyawan yang berharga (Riyanto *et al.*, 2021). Kepuasan kerja dapat diistilahkan sebagai perasaan emosional terhadap pengalaman kerja atau evaluasi terhadap suatu pekerjaan individu (Asad khan *et al.*, 2019). Karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tersebut dengan berdasarkan tunjangan-tunjangan lain, kondisi kerja, dan dukungan dari tingkat manajemen (Pich & Fendy, 2021). Organisasi telah mulai memberikan perhatian lebih untuk membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dengan menerapkan praktik SDM yang berbeda (Asad khan *et al.*, 2019).

Pada penelitian terdahulu, ditemukan adanya pengaruh HRM *practices* terhadap *job satisfaction* (Febrianti *et al.*, 2020). Kemudian, hasil temuan dari penelitian Rodjam *et al.*, (2020) mengindikasikan bahwa HRM *practices* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *job satisfaction*. HRM *practices* mendukung karyawan dengan memperoleh *job satisfaction* melalui kegiatan tambahan dan antusiasme dalam pekerjaan (Alsafadi & Altahat, 2021). Maka dari itu, penelitian ini mengajukan hipotesis

H2: Terdapat hubungan yang positif antara HRM *Practices* dengan *Job Satisfaction*.

Job Satisfaction dan Employee Performance

Kinerja karyawan juga sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja yang mereka alami selama menjalankan tugas pokok dan fungsinya (Hajjali *et al.*, 2022). Kepuasan kerja merupakan cerminan persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan peran apa yang diberikan kepada karyawan (Riyanto *et al.*, 2021). Selain itu, kepuasan kerja sangat penting karena sikap dan keyakinan karyawan dapat mempengaruhi perilaku dan hubungannya dengan organisasi (Alsafadi & Altahat, 2021). Menurut Mon & Wiranata (2021), kepuasan kerja merujuk pada persepsi individu terhadap pekerjaannya; ketika karyawan merasa senang dan puas dengan pekerjaannya, ini dapat mendorong peningkatan kinerja mereka. Pada kondisi tersebut, dapat membawa mereka dalam

meningkatkan kinerjanya; sedangkan pada kondisi yang berbeda, ketidakpuasan secara emosional terhadap pekerjaan, dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun (Idris *et al.*, 2020). Kepuasan kerja juga membujuk para pekerja untuk membangun efisiensi dan tanggung jawab organisasi, mengurangi non-kinerja, serta meningkatkan antusiasme mereka terhadap pekerjaan (Suprpto *et al.*, 2023). Dalam upaya meningkatkan kinerja, pengetahuan mengenai minat dan preferensi kerja karyawan menjadi sebuah kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja, sehingga penempatan karyawan yang tepat penting untuk mencapai tujuan perusahaan (Rosmaini & Tanjung, 2019).

Terdapat hasil penelitian terdahulu yang mengindikasikan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Pada penelitian Aldoseri & Almaamari (2020) mengungkapkan bahwa adanya dampak positif yang lebih kuat pada *job satisfaction* terhadap *employee performance* di sektor perbankan. Temuan pada penelitian Mira *et al.*, (2019) juga menemukan adanya hubungan yang positif signifikan antara *job satisfaction* karyawan dengan *employee performance* di Pelabuhan Saudi. Maka dari itu, penelitian ini mengajukan hipotesis

H3: Terdapat hubungan positif antara *Job Satisfaction* dengan *Employee Performance*.

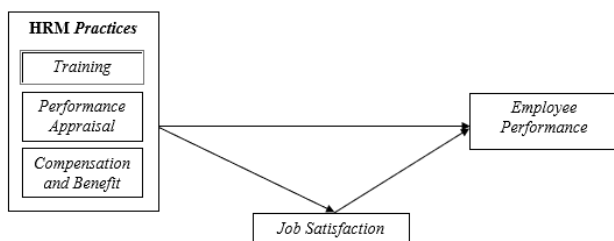
Peran Job Satisfaction sebagai mediator dalam hubungan antara HRM Practices dan Employee Performance

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan bahagia atau kecewa yang dirasakan seseorang setelah membandingkan persepsinya dan berdampak pada kepuasan kerja atau hasil kerja (Febrianti *et al.*, 2020). Selain itu, kepuasan kerja merupakan salah satu dari beberapa faktor yang dapat memediasi Praktik MSDM dan kinerja karyawan (Handayani & Kasidin, 2022; Kurnia & Ramdani, 2021; Nirmalasari & Amelia, 2020). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh apa yang diharapkan karyawan

(Hadaitana & Iqbal, 2023). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan menerapkan praktik manajemen SDM yang tepat untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Organisasi menawarkan berbagai praktik sumber daya manusia seperti penghargaan, pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, namun jika karyawan tidak merasa puas, maka kinerja akan menurun (Mira *et al.*, 2019).

Temuan dari penelitian sebelumnya mengenai *job satisfaction* sebagai mediasi terhadap HRM *practices* dan *employee performance*, tidak menemukan adanya peran mediasi pada *job satisfaction* antara HRM *practices* dan *employee performance* (Febrianti *et al.*, 2020; Mira *et al.*, 2019). Selain itu, *job satisfaction* tidak memiliki peran dalam memediasi HRM *practices: training* terhadap *employee performance* (Handayani & Kasidin, 2022).

H4: *Job Satisfaction* tidak memiliki peran dalam memediasi hubungan antara HRM *Practices* dan *Employee Performance*.



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Pertumbuhan sektor industri makanan dan minuman belum sepenuhnya diimbangi oleh peningkatan kualitas sumber daya manusia. Selain itu, penelitian mengenai praktik MSDM dalam sektor ini masih terbatas. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman tentang pengaruh HRM *practices* terhadap *employee performance*, dengan mempertimbangkan *job satisfaction* sebagai mediator, serta mengevaluasi efektivitasnya dalam industri makanan dan minuman.

Objek penelitian yang dituju adalah industri makanan dan minuman dengan spesifikasi

Kafe di Batam dengan *rating* tertinggi seperti Stainn Cafe, Anchor Cafe & Roastery, Hoods Coffee, dan lain sebagainya. Dikarenakan data mengenai jumlah populasi Kafe dengan *rating* tertinggi di Kota Batam tidak diketahui, maka peneliti menggunakan rumus Hair *et al* untuk menetapkan ukuran sampel yang diperlukan. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan peneliti yaitu karyawan yang bekerja di Kafe Kota Batam dengan jumlah sampel sebanyak 290 karyawan. Untuk penelitian ini, data sampel dikumpulkan melalui kuesioner *online* menggunakan *Google Form*, dengan persyaratan bahwa karyawan di kafe tersebut telah bekerja selama minimal 1 (satu) tahun.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data awal dikumpulkan melalui survei *online* yang berisi pertanyaan demografi tentang responden dan pengukuran variabel yang kemudian disajikan dalam Tabel 1. Pada bagian demografi, mencakup informasi mengenai jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, pekerjaan, dan lama responden bekerja.

Pertanyaan-pertanyaan terkait variabel dikembangkan dari penelitian-penelitian sebelumnya, HRM *practices* seperti *training* dari Aldhuhoori *et al.*, (2022) dan Sugiarti (2021), *performance appraisal* dari Dangol (2021), serta *compensation and benefit* dari Chuan Terng & Ahmad (2021) dan Prasetyo *et al.*, (2021); *job satisfaction* dari Pich & Fendy (2021), dan *employee performance* dari Chuan Terng & Ahmad (2021) dan Riyanto *et al.*, (2021) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 29. Penelitian ini memanfaatkan 5 skala likert untuk mengukur setiap item dengan rentang nilai; 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Skala likert juga digunakan pada beberapa penelitian seperti Fatyandri *et al.*, (2023), Handayani & Kasidin (2022), dan Alkharabsheh *et al.*, (2023).

Tabel 1. Pengukuran Variabel

Variabel	Skala	Sumber
HRM Practices		Aldhuhoori <i>et al.</i> , (2022); Chuan Terng & Ahmad (2021); Dangol (2021); Prasetyo <i>et al.</i> , (2021); Sugiarti (2021)
Job Satisfaction	5 Skala Likert	Pich & Fendy (2021)
Employee Performance		Chuan Terng & Ahmad (2021); Riyanto <i>et al.</i> , (2021)

Dalam menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan, peneliti menggunakan rumus Hair *et al.* Dalam Fatma *et al.*, (2021), rumus ini digunakan ketika populasi tidak diketahui dan merekomendasikan sampel minimum 5-10 dikalikan dengan variabel indikator. Jumlah pertanyaan yang dibuat peneliti adalah 29 pertanyaan. Maka, jumlah responden yang diambil oleh peneliti adalah 290 sampel. Proses dalam pengumpulan data ini dengan menyebarkan kuesioner berupa *Google Form*. Berdasarkan jumlah kuesioner yang telah dikumpulkan, peneliti mengolah data dengan menggunakan Smart PLS untuk menguji hipotesis. PLS digunakan untuk menyelesaikan regresi berganda dalam kasus-kasus tertentu seperti ukuran sampel penelitian yang kecil, adanya data yang hilang (*missing value*), dan multikolinieritas (Hamid & Anwar, 2019). Selain itu, Smart PLS membantu peneliti dalam menganalisis data yang dibutuhkan.

Hasil Dan Pembahasan

Demografi Responden

Jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, pekerjaan, dan lama bekerja merupakan semua atribut demografi responden yang disajikan dalam Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2 deskripsi karakteristik responden, dari 290 responden, terdapat jenis kelamin laki-laki dengan jumlah 152 orang (52,4%) dan perempuan 138 orang (47,6%). Maka, hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan kafe yang berjenis kelamin laki-laki lebih mendominasi daripada karyawan perempuan. Selain itu, karyawan yang berusia 18 – 25 tahun dengan jumlah 191 (65,9%), pendidikan terakhir sarjana (S1) dengan jumlah 104 (35,9%) orang karyawan, karyawan yang bekerja sebagai barista dengan jumlah 71 (24,5%), dan karyawan yang telah bekerja selama 1 – 2 tahun dengan jumlah 172 (59,3%) juga lebih mendominasi.

Tabel 2. Demografi Responden

Deskripsi	Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	152	52,4
	Perempuan	138	47,6
Usia	18 – 25 Tahun	191	65,9
	26 – 33 Tahun	97	33,4
	34 – 40 Tahun	2	0,7
	> 40 Tahun	0	0

Deskripsi	Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/	100	34,5
	Sederajat		
	Diploma 3	82	28,3
	Sarjana (S1)	104	35,9
	Magister (2)	4	1,3
	Doktor (S3)	0	0
Pekerjaan	Barista	71	24,5
	Kasir	67	23,1
	Pastry Chef	68	23,4
	Waiter/	69	23,8
	Waitress		
	Lainnya (Kitchen Staff)	15	5,2
Lama Bekerja	1 – 2 Tahun	172	59,3
	2 – 3 Tahun	98	33,8
	3 – 5 Tahun	20	6,9
	> 5 Tahun	0	0

Uji Reliabilitas dan Validitas

Nilai AVE yang mencapai minimal 0,50 atau lebih besar mengindikasikan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan 50 persen dari variasi itemnya (Hair *et al.*, 2019). Berdasarkan hasil pada Tabel 3, AVE pada setiap variabel memenuhi kriteria validitas dikarenakan nilai AVE lebih dari 0,50. Maka, dapat disimpulkan bahwa seluruh nilai AVE adalah valid.

Menurut Hair *et al.*, (2022), nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* antara 0,60 dan 0,70 dianggap dapat diterima. Berdasarkan hasil *Construct Reliability and Validity*, nilai reliabilitas *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria reliabilitas, yaitu lebih dari 0,60, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Construct Reliability And Validity

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Employee Performance</i>	0,871	0,903	0,607
<i>HRM Practices</i>	0,903	0,919	0,509
<i>Job Satisfaction</i>	0,839	0,882	0,554

Uji Validitas Diskriminan

Selanjutnya menguji validitas diskriminan pada *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Berdasarkan penelitian sebelumnya dan hasil studi simulasi Henseler *et al.*, (2015), nilai HTMT di atas 0,90 menggambarkan

kurangnya validitas diskriminan. Dikarenakan nilai HTMT di bawah 0,90, maka nilai setiap variabel memenuhi kriteria, seperti yang ditunjukkan oleh hasil HTMT pada Tabel 4.

Tabel 4. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	<i>Employee Performance</i>	<i>HRM Practices</i>	<i>Job Satisfaction</i>
<i>Employee Performance</i>			
<i>HRM Practices</i>	0,787		
<i>Job Satisfaction</i>	0,677	0,822	

Uji Hipotesis

Menurut Hair *et al.*, (2022), *P value* harus lebih kecil dari 0,05 dan *T value* atau *T statistics* di atas 1,96 untuk membuat hubungan yang dipertimbangkan menjadi signifikan. Berdasarkan hasil *path coefficient* pada Tabel 5, hubungan *HRM Practices* dan *Employee Performance* memiliki *P value* = 0,000, *sample mean* (M) = 0,607, dan *T statistics* = 10,046. Maka, hal ini dapat dikatakan bahwa *HRM Practices* dan *Employee Performance* memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Ini dikarenakan *P value* di bawah 0,50 serta nilai *sample mean* dan *T statistics* adalah positif, semakin baik *HRM Practices* yang dilakukan, maka *Employee Performance* akan semakin tinggi. Hubungan antara *HRM Practices* dengan *Job Satisfaction* memiliki *P value* = 0,000, *sample mean* (M) = 0,729, dan *T statistics* = 28,259.

Nilai pada *sample mean* dan *T statistic* adalah positif. Semakin baik *HRM Practices* yang dilakukan, maka *Job Satisfaction* akan semakin tinggi. Dengan demikian, *HRM Practices* dan *Job Satisfaction* memiliki hubungan yang positif signifikan.

Kemudian, hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Employee Performance* memiliki *P value* = 0,060, *sample mean* (M) = 0,138, dan *T statistics* = 1,880. Nilai *sample mean* dan *T statistic* adalah positif, semakin baik *Job Satisfaction*, maka *Employee Performance* akan semakin tinggi. Namun, pada *P value* mengindikasikan bahwa hubungan *Job Satisfaction* dan *Employee Performance* tidak signifikan dikarenakan *P value* lebih dari 0,50. Maka, *Job Satisfaction* dan *Employee Performance* memiliki hubungan yang positif dan tidak signifikan.

Tabel 5. Path Coefficients

	<i>Sample Mean</i> (M)	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Kesimpulan
<i>HRM Practices -> Employee Performance</i>	0,607	10,046	0,000	Signifikan
<i>HRM Practices -> Job Satisfaction</i>	0,729	28,259	0,000	Signifikan
<i>Job Satisfaction -> Employee Performance</i>	0,138	1,880	0,000	Tidak Signifikan

Berdasarkan hasil *indirect effect* pada Tabel 6, ditemukan pengaruh tidak langsung dikarenakan *sample mean* (M) dan *T statistics* memiliki nilai yang positif yaitu *sample mean* (M) = 0,101 dan *T statistics* = 1,872. Semakin tinggi nilai *HRM Practices*, maka akan menyebabkan peningkatan pada *Job*

Satisfaction dan *Employee Performance*. Namun, hubungan *HRM Practices* dan *Employee Performance* dengan *Job satisfaction* sebagai mediasi memberikan dampak yang tidak signifikan. Ini ditunjukkan oleh data pada Tabel 6 bahwa *T statistics*

kurang dari 1,96 dan P value lebih tinggi dari 0,05.

Tabel 6. Spesific Indirect Effects

	Sample Mean (M)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
HRM Practices -> Job Satisfaction -> Employee Performance	0,101	1,872	0,062	Tidak Signifikan

Pembahasan

Pengaruh HRM Practices terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil *Path Coefficients* pada Tabel 5, H1 yang diajukan dapat diterima, yaitu bahwa HRM Practices memberikan pengaruh positif dan signifikan pada *Employee Performance*. Temuan dari penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Hadaitana & Iqbal (2023), Alkharabsheh *et al.*, (2023), Handayani & Kasidin (2022), Shiferaw, (2022), dan Chuan Terng & Ahmad (2021). Pelatihan, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi dan tunjangan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pelatihan kerja merupakan bagian penting dalam suatu perusahaan karena berfungsi sebagai faktor kunci dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal demi keberlangsungan hidup perusahaan (Hadaitana & Iqbal, 2023). Pelatihan sangat diperlukan sebelum karyawan bekerja agar karyawan tersebut dapat memahami tugas yang diberikan. Selain itu, penilaian kinerja diperlukan untuk menilai kinerja karyawan. Penilaian kinerja menggambarkan apa yang telah dilakukan oleh karyawan dan apakah pekerjaan tersebut memberikan kontribusi terhadap tujuan perusahaan (Handayani & Kasidin, 2022). Adanya pemberian kompensasi dan tunjangan juga dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat. Namun, kompensasi dan tunjangan yang diberikan belum tentu memberikan kepuasan kerja bagi karyawan; salah satu penyebabnya adalah karena karyawan menganggap bahwa kompensasi adalah tanggung jawab organisasi

yang harus diberikan kepada mereka (Idris *et al.*, 2020). Akan tetapi, dengan adanya Praktik MSDM yang baik, maka akan berpengaruh baik pada kinerja karyawan.

Pengaruh HRM Practices terhadap Job Satisfaction

Berdasarkan temuan *Path Coefficients* pada Tabel 5, H2 yang diajukan dapat diterima, yaitu terdapat hubungan positif dan berpengaruh signifikan antara HRM Practices dengan *Job Satisfaction*. Temuan dari penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hadaitana & Iqbal (2023), Nirmalasari & Amelia (2020), Alsafadi & Altahat (2021), Rodjam *et al.*, (2020), dan Handayani & Kasidin (2022).

Menurut Hadaitana & Iqbal (2023), dengan memberikan pelatihan, produktivitas perusahaan bagi individu dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku orang, dan sebagai hasilnya, akan meningkatkan posisi mereka di tempat kerja, hal ini akan mendorong kepuasan kerja. Sedangkan menurut Handayani & Kasidin (2022), kepuasan kerja akan meningkatkan rasa nyaman, kesenangan, dan kepuasan karyawan dalam menjalankan perannya, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan penuh dedikasi.

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Performance

Berdasarkan temuan *Path Coefficients* pada Tabel 5 mengindikasikan bahwa H3 yang diajukan tidak dapat diterima. Ini dikarenakan tidak ada hubungan yang signifikan antara *Job Satisfaction* dengan *Employee Performance*,

meskipun ada hubungan yang positif. Hasil dari penelitian ini tidak sesuai terhadap penelitian yang dilakukan oleh Hadaitana & Iqbal (2023), Idris *et al.*, (2020), Rosmaini & Tanjung (2019), Rodjam *et al.*, (2020), dan Mira *et al.*, (2019).

Untuk meningkatkan kepuasan karyawan di tempat kerja, perusahaan dapat menggunakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung termotivasi, berkomitmen terhadap organisasi, dan memiliki partisipasi kerja yang tinggi untuk terus meningkatkan kinerjanya; namun, ketidakpuasan kerja juga dapat dilihat dari kinerja yang rendah, tingkat ketidakhadiran yang tinggi, dan rendahnya komitmen terhadap organisasi (Hadaitana & Iqbal, 2023).

Peran *Job Satisfaction* Memediasi Pengaruh HRM Practices terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil *Specific Indirect Effects* pada Tabel 6 menunjukkan bahwa H4 dapat diterima, yaitu *Job Satisfaction* tidak memiliki peran dalam memediasi hubungan

Simpulan Dan Saran

Hasil pada penelitian ini mengindikasikan bahwa HRM Practices memberikan pengaruh positif dan signifikan pada *Employee Performance*, serta terhadap *Job Satisfaction*. Namun, *Job Satisfaction* tidak berdampak signifikan terhadap *Employee Performance*, dan juga tidak memediasi pengaruh antara HRM Practices terhadap *Employee Performance*. Ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja penting, kinerja karyawan lebih dipengaruhi langsung oleh praktik MSDM seperti *training*, *performance appraisal*, dan *compensation* dan *benefit*, daripada oleh kepuasan kerja itu sendiri.

Dalam industri makanan dan minuman, kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh efisiensi dan keahlian daripada kepuasan

antara HRM Practices dan *Employee Performance*. Temuan dari penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Idris *et al.*, (2020), Mira *et al.*, (2019), dan Nirmalasari & Amelia (2020). Selain itu, pada hasil penelitian Handayani & Kasidin (2022), *Job Satisfaction* tidak mampu dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap *Employee Performance*; namun *performance appraisal* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai mediator.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, berdasarkan penelitian, kepuasan kerja tidak memberikan dampak yang signifikan dalam memediasi praktik MSDM dan kinerja karyawan di industri makanan dan minuman. Ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan kata lain, meskipun kepuasan kerja penting, dalam industri ini, kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh efisiensi, keahlian, dan insentif langsung yang diberikan oleh praktik MSDM.

kerja. Meskipun tidak secara langsung meningkatkan kinerja, kepuasan kerja tetap penting untuk menjaga komitmen karyawan pada perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk tetap memprioritaskan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, seperti pelatihan, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi.

Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dinilai secara subjektif dan dipengaruhi oleh perspektif pribadi. Selain itu, penelitian ini memiliki sampel yang terbatas pada suatu industri tertentu, sehingga hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan ke semua industri. Ada kemungkinan variabel lain yang belum diteliti mempengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi serta lingkungan kerja.

Saran penelitian selanjutnya adalah meneliti variabel lain yakni budaya organisasi dan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada industri manufaktur.

Daftar Pustaka

- Aldhuhoori, R., Almazrouei, K., Sakhrieh, A., Hazza, M. Al, & Alnahhal, M. (2022). The Effects of Recruitment, Selection, and Training Practices on Employee Performance in the Construction and Related Industries. *Civil Engineering Journal (Iran)*, 8(12), 3831–3841. <https://doi.org/10.28991/CEJ-2022-08-12-012>
- Aldoseri, F. I., & Almaamari, Q. A. (2020). Factors Influencing Employee Performance at the Banking Sector in Kingdom of Bahrain: Literature Review. *View Project Aldoseri & Almaamari International Journal on Emerging Technologies*, 11(7), 304–309. <https://www.researchgate.net/publication/344242853>
- Alkharabsheh, O. H. M., Sozon, S., & Heng, D. K. Y. (2023). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance among Government Servants in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(10), 17–31. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i10/14878>
- 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>
- 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>
- Bibi, M. (2019). Impact of talent management practices on employee performance: an empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22–32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- Chuan Terng, L., & Ahmad, N. (2021). The Relationship Between Human Resource Management Practices and Employee Performance. *Research In Management Of Technology And Business*, 2(1), 123–136. <https://doi.org/10.30880/rmtb.2021.02.01.009>
- Dangol, P. (2021). Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(1), 13–26. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems119>
- Fatma, N., Irfan, N. F., & Latiep, I. F. (2021). Analisis Keputusan Pembelian Produk Menggunakan Persepsi Harga dan Kualitas Produk. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(2), 533–540. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1674>
- Fatyandri, A. N., Masnita Siagian, Y., Santosa, W., & Setyawan, A. (2023). Does Strategic Leadership Impact Competitive Advantage, Mediated by Diversification Strategy In the Manufacturing Industry? *International Journal of Scientific Research and Management*, 11(05), 4875–4885. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v11i05.em03>
- Febrianti, N. T., Suharto, & Wachyudi. (2020). The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in PT. Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 25–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>
- Hadaitana, D., & Iqbal, M. A. (2023). The

- Effect Of Training And Development on Employee Performance With Mediation of Employee Satisfaction. *International Journal of Education, Learning and Training*, 1(4), 2829–6184.
www.ftms.edu.my/journals/index.php/journals/ijelt
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Third). SAGE.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hajjali, I., Kessi, A. M. F., Budhiandriani, Prihatin, E., & Sufri, M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM) BERBASIS VARIAN: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis* (Issue september 2016). PT Inkubator Penulis Indonesia.
- Handayani, R., & Kasidin. (2022). Employee Performance Analysis Based on Human Resources Management Practices in Private Hospital in Surakarta. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 27(1), 109.
<https://doi.org/10.24856/mem.v27i01.2428>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Huabis, A. M., Islam, M. K., & Atiya, T. (2023). THE IMPACT OF HRM PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE MINISTRY OF AGRICULTURE AND FISHERIES IN OMAN THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE Ali Mahad Huabis A , Muhummad Khairul Islam B , Tariq Atiya C Article history : Keywords : Employee Perf. *International Journal of Professional Business Review*, 1–13.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2611>
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The Mediating Role Of Job Satisfaction On Compensation, Work Environment, And Employee Performance: Evidence From Indonesia. *ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES*, 8(2), 735–751.
[https://doi.org/http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Ismail, A. I., Majid, A. H. A., Jibrin-Bida, M., & Joarder, M. H. R. (2021). Moderating Effect of Management Support on the Relationship Between HR Practices and Employee Performance in Nigeria. *Global Business Review*, 22(1), 132–150.
<https://doi.org/10.1177/0972150918811487>
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Procházková, K. (2022). the Way To Business Competitiveness: the Importance of Diversity Management and Teamwork Climate in Stabilizing of Employees. *Journal of Business Economics and Management*, 23(3), 606–625.
<https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16199>
- Kurnia, A., & Ramdani, A. (2021). The Effect of Competence, Training, Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance at Department of Transportation, Tasikmalaya, Indonesia Affiliation: Program Studi

- Ilmu Administrasi Negara, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi YPPT Tasikmalaya, S. *Jisora*, 5(2).
- Kuruppu, C., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 21(December), 13–20. <https://doi.org/10.34257/gjmbvol21is2pg13>
- Kusnayanti, F., & Rini, H. P. (2024). The Influence of Competence, Training, and Career Development on Employee Performance at Pabrik Gula Lestari Nganjuk Installation Section. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(2), 2547–2562. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i3.5102>
- 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>
- Mon, M. D., & Wiranata, H. (2021). Analysis of the Influence of Employee Salaries, Job Stability, Job Enrichment on Employee Commitment with Job Satisfaction as Mediation. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 5(6), 234–238.
- Nabila, H., Rahmiati, & Linda, M. R. (2019). Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Packing Plant Pt. Incasi Raya. *Jurnal Ecogen*, 2(2), 169. <https://doi.org/10.24036/jmpe.v2i2.6678>
- Nirmalasari, & Amelia, R. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Effect of Compensation on Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(1), 52–59. <https://doi.org/10.30596/ijbe.v2i1.5721>
- Pamungkas, V. D., & Wulandari, F. (2021). the Influence of Human Resource Management Practices and Job Involvement on the Employee Performance in the Public Service Sectors Mediated By Affective Commitment. *Journal of Management and Islamic Finance*, 1(1), 75–90. <https://doi.org/10.22515/jmif.v1i1.3571>
- Pangastuti, P. A. 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>
- Pich, K., & Fendy, S. (2021). The Correlation between Training, Career Development and Employee Performance with Moderating Variable of Job Satisfaction : A Case Study in Cambodia. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 14(2), 194. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v14i2.27229>
- Prasetyo, I., Endarti, E. W., Endarto, B., Aliyyah, N., Rusdiyanto, Tjaraka, H., Kalbuana, N., & Rochman, A. S. (2021). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance: A Case Study Indonesia. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(6), 277–298. <http://jonuns.com/index.php/journal/article/view/617%0Ahttp://jonuns.com/index.php/journal/article/view/617/614>
- Ragimun, & Widodo, S. (2019). Strategy of Strengthening Food and Beverage Industry in Indonesia. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 11, 102–110.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021)

Rodjam, C., Thanasrisuebwong, A., Suphuan, T., & Charoenboon, P. (2020). Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 37–47.

<https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.05>

Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister

Manajemen, 2(1), 1–15.

<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>

Sentoso, A., & Muchsinati, E. S. (2024).

Determining employee engagement and its influence on employee performance at holding state-owned enterprises insurance and guarantees Riau Islands region. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 17(1), 39–58.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25105/jmpj.v17i1.18516>

Shiferaw, T. (2022). Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance: The Case of Bule Hora University, Ethiopia, Africa. *Organization and Human Capital Development*, 1(1), 53–61.

<https://doi.org/10.31098/orcadev.v1i1.864>

Silva, J. Da, Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL) Dili 322 International J. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(9), 322–330.

<http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i9.2124>

Sugiarti, E. (2021). The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo

Primatama In West Jakarta.

International Journal of Artificial Intelligence Research, 6(1).

<https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304>

Suprpto, S., Lalla, N. N., Mulat, T. C., & Arda, D. (2023). Human resource development and job satisfaction among nurses. *International Journal of Public Health Science*, 12(3), 1056–1063.

<https://doi.org/10.11591/ijphs.v12i3.22982>