



High-Performance Human Resource Practices untuk Membina Kinerja dan Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja

Evi Sofiati¹, Tedy Hidayat², Jajang Permana³, Sarfilianty Anggiani⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

E-mail: evisofiati@iwu.ac.id, tedy_hdyt@yahoo.com, kireipermana67@gmail.com, sarfilianty@trisakti.ac.id

Article Info	Abstract
Article History Received: 2023-05-22 Revised: 2023-06-15 Published: 2023-07-04 Keywords: <i>High-Performance Human Resource Practice;</i> <i>Job Satisfaction;</i> <i>Performance;</i> <i>Organizational Commitment;</i> <i>Health Workers.</i>	The aim of the research is to analyze and explain the role of high-performance human resource practice to foster task performance and organizational commitment through job satisfaction in public health care institutions. The research method uses a causal explanatory survey study of 215 randomized health workers in health services in Bandung. Data analysis used the SEM procedure with SPSS 25 tools. The results showed that high-performance human resource (HR) practices can help foster task performance and employee organizational commitment through job satisfaction. High performance systems don't just focus on performance demands. High-performance human resource practices guarantee employee satisfaction levels so that they continue to be committed to high performance. High-performance human resource practices can meet employee needs and thereby increase job satisfaction, which in turn can increase organizational commitment and task performance. Theoretical implications: The importance of developing and understanding the theory of high-performing HR practices by taking into account the needs, motivations, fairness and expectations that give satisfaction to employees. Practical implications: High-performance HR practices focus on the needs and motivations to equitably increase job satisfaction and organizational commitment.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2023-05-22 Direvisi: 2023-06-15 Dipublikasi: 2023-07-04 Kata kunci: <i>High-Performance Human Resource Practice;</i> <i>Kepuasan Kerja;</i> <i>Kinerja;</i> <i>Komitmen Organisasi;</i> <i>Tenaga Kesehatan.</i>	Tujuan penelitian adalah menganalisis dan menjelaskan peran Praktek sumber daya manusia berkinerja tinggi untuk membina kinerja tugas dan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja di institusi layanan kesehatan publik. Metode penelitian menggunakan studi kausal explanatory survei terhadap para tenaga kesehatan di layanan kesehatan di Bandung sebanyak 215 secara acak. Analisis data menggunakan prosedur SEM dengan alat bantu SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek sumber daya manusia (SDM) yang berkinerja tinggi dapat membantu membina kinerja tugas dan komitmen organisasi karyawan melalui kepuasan kerja. Sistem berkinerja tinggi tidak hanya fokus pada tuntutan kinerja. High-performance human resource practices menjamin tingkat kepuasan pegawai agar terus berkomitmen untuk kinerja tinggi. Praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan dengan demikian meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja tugas. Implikasi teoritis: Pentingnya pengembangan dan pemahaman teori praktik SDM yang berkinerja tinggi dengan memperhatikan kebutuhan, motivasi, keadilan dan harapan yang memberikan kepuasan pada pegawai. Implikasi praktis: Praktik SDM berkinerja tinggi fokus pada kebutuhan dan motivasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara adil.

I. PENDAHULUAN

Persaingan dan perubahan lingkungan dapat mendorong organisasi untuk fokus pada praktik SDM yang dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan mengembangkan dan juga menerapkan praktik SDM yang efektif, organisasi dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan produktivitas dan juga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dalam lanskap bisnis yang berubah dengan cepat. Ini dapat membantu organisasi tetap kompetitif dan mencapai tujuan mereka,

terlepas dari tantangan yang ditimbulkan oleh perubahan lingkungan.

Praktik SDM yang efektif dapat menjadi tantangan untuk dapat diterapkan di organisasi, termasuk rumah sakit. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti resistensi terhadap perubahan, sumber daya yang terbatas, kurangnya dukungan dari manajemen atas, pengetahuan dan keahlian SDM yang terbatas, dan prioritas yang saling bertentangan. Namun demikian, penting untuk mengusahakan praktik SDM yang efektif untuk memastikan bahwa tenaga kerja organisasi dikelola secara efektif,

dan kebutuhan karyawan terpenuhi, yang dapat berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Sistem sumber daya manusia (SDM) yang berorientasi kinerja membawa manfaat dan risiko bagi organisasi (Zhang et al 2021). Beberapa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif berkaitan dengan kepuasan pegawai meliputi meningkatkan kepastian kerja (Tampubolon 2016), menciptakan iklim kerja yang positif (Adhinugroho, 2015). Praktik HR berorientasi tinggi dapat juga meningkatkan Kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong kinerja karyawan.

Namun di sisi lain praktik SDM yang berorientasi tinggi pada kinerja memiliki dampak negatif seperti kinerja awal yang buruk dan rendahnya moral karyawan, gangguan saluran komunikasi, turnover atau absensi yang lebih tinggi, ambiguitas peran dan konflik peran (Raub et al 2021), Burn out sebagai dampak dari sistem kinerja tinggi (Jyoti, & Rani, (2019), pengalaman buruk yang menurunkan employee well being (Hauf et al, 2020). Adanya inkonsistensi dampak dari High-performance human resource practices menunjukkan pentingnya pemahaman tentang praktik High-performance human resource practices di berbagai konteks seperti di rumah sakit (Zhang et al, 2021). Hasil penelitian yang tidak konsisten tentang dampak praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpercayaan di kalangan praktisi dan organisasi. Ini juga dapat menghambat pengembangan kebijakan dan praktik SDM yang efektif karena hasil yang bertentangan dapat menyebabkan keraguan dan kelambanan. Selain itu, ini juga dapat menyebabkan pemborosan sumber daya karena organisasi dapat berinvestasi dalam praktik yang memiliki bukti terbatas atau tidak meyakinkan tentang keefektifannya. Selain itu, hasil penelitian yang tidak konsisten juga dapat merusak reputasi bidang SDM dan kredibilitas penelitian SDM.

Oleh karena itu diperlukan kajian lebih lanjut terhadap kedudukan High-performance human resource practices. Kontribusi penelitian ini adalah mengisi kesenjangan mengenai pengetahuan tentang dampak positif praktik High-performance human resource practices di rumah sakit Tujuannya adalah agar orientasi untuk mewujudkan kinerja pelayanan tidak menimbulkan masalah. Oleh karena itu kajian tentang High-performance human resource practices di rumah sakit perlu dieksplorasi untuk memper-

oleh kepastian dampaknya terhadap kepuasan, kinerja dan komitmen.

Tujuan penelitian adalah menganalisis dan menjelaskan peran dari Praktek sumber daya manusia berkinerja tinggi untuk membina kinerja tugas dan komitmen organisasi Melalui Kepuasan Kerja.

II. METODE PENELITIAN

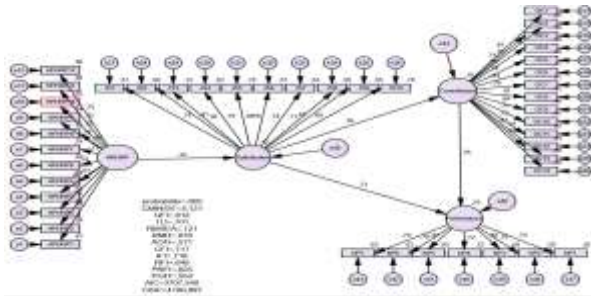
Metode penelitian menggunakan studi kausal explanatory survei terhadap para tenaga kesehatan di layanan kesehatan di Bandung. Jumlah sampel terjangkau sebanyak 220 secara acak. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan 5×43 indikator = 215 sesuai Hair et al (2014). Pengukuran High-performance human resource practices (HP-HRP) mengacu pada Jo et al (2019) antara lain dengan indikator *Staffing, Training, Involvement & Participation, Performance Appraisals, Compensation/Rewards*, dan *Caring* total pernyataan 12. Masing-masing indikator diwakili oleh 2 pernyataan. Pengukuran organizational commitment (OC) diadopsi dari Agegnehu, et al (2022) dengan 14 indikator yang disusun dalam bentuk pernyataan positif seperti 1) Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri, 2) Saya senang berdiskusi tentang organisasi saya dengan orang-orang di luarnya, 3) Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini 4) Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk organisasi ini adalah karena keluar akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar dan keuntungan berada di sini. Pengukuran kepuasan kerja (JS) mengadopsi dari mengadopsi Obeidat, et al (2018) dengan 10 indikator antara lain 1) Kesempatan untuk memberitahu orang apa yang harus dilakukan. 2) Kebebasan untuk menggunakan penilaian saya. 3) Saya merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi saya.

Pengukuran *Nurses performance* (NP) dikembangkan berdasarkan Jo et al (2019) dengan 7 pernyataan antara lain 1) Bersikap ramah dan membantu pasien., 2) Mendekati pasien dengan cepat. 3). Mengajukan pertanyaan yang baik dan mendengarkan untuk mencari tahu apa yang keluhkan pasien. 4) Mampu membantu pasien saat dibutuhkan. Semua item diukur dengan skala Likert lima poin dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Analisis data menggunakan prosedur SEM dengan alat bantu SPSS 25. Prosedur statistik inferensial pada penelitian ini adalah 1) merumuskan model 2) konfirmasi bobot faktor, validitas diskriminan dan relia-

bilitas komposit. Pengujian Goodness of fit model, evaluasi model dan perbaikan model.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun Konstruksi model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil uji Model penelitian tahap pertama (Sumber: Hasil pengolahan data 2023)

Hasil test konfirmasi bobot faktor, validitas diskriminan dan reliabilitas komposit. Adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Regression Weight Measurement Model, AVE, CR and discriminat validity

Path Diagram	Estimate	S.E.	C.R.	P	Standardized regression weight	AVE	CR
HPHRP1 <-- HRHP	1.000				0.777	0.506	0.932
HPHRP2 <-- HRHP	0.961	0.08	12.020	***	0.764		
HPHRP3 <-- HRHP	1.035	0.085	12.182	***	0.773		
HPHRP4 <-- HRHP	1.058	0.083	12.735	***	0.797		
HPHRP5 <-- HRHP	1.082	0.064	12.896	***	0.809		
HPHRP6 <-- HRHP	1.045	0.064	12.535	***	0.789		
HPHRP7 <-- HRHP	0.868	0.077	11.316	***	0.725		
HPHRP8 <-- HRHP	1.034	0.082	12.565	***	0.794		
HPHRP9 <-- HRHP	0.534	0.123	2.726	0.006	0.191		
HPHRP10 <-- HRHP	1.075	0.086	12.550	***	0.789		
HPHRP11 <-- HRHP	0.039	0.127	0.303	0.762	0.021		
HPHRP12 <-- HRHP	0.973	0.083	11.750	***	0.749		
OC1 <-- Commitment	1.000				0.868	0.627	0.963
OC2 <-- Commitment	1.093	0.076	14.298	***	0.818		
OC3 <-- Commitment	0.815	0.069	11.775	***	0.712		
OC4 <-- Commitment	1.186	0.064	18.576	***	0.968		
OC5 <-- Commitment	0.882	0.07	12.609	***	0.746		
OC6 <-- Commitment	1.085	0.072	15.090	***	0.845		
OC7 <-- Commitment	0.991	0.079	15.245	***	0.789		
OC8 <-- Commitment	1.059	0.079	15.556	***	0.789		
OC9 <-- Commitment	0.835	0.073	11.487	***	0.699		
OC10 <-- Commitment	0.804	0.068	11.880	***	0.717		
OC11 <-- Commitment	1.037	0.076	15.589	***	0.791		
OC12 <-- Commitment	1.185	0.064	18.549	***	0.968		
OC13 <-- Commitment	0.11	0.109	1.008	0.313	0.069		
OC14 <-- Commitment	1.343	0.067	18.573	***	0.966		
JS1 <-- Satisfaction	1.000				0.623	0.485	0.912
JS2 <-- Satisfaction	0.988	0.117	8.412	***	0.64		
JS3 <-- Satisfaction	0.716	0.163	4.387	***	0.508		
JS4 <-- Satisfaction	1.139	0.129	8.822	***	0.679		
JS5 <-- Satisfaction	1.685	0.141	11.625	***	0.998		
JS6 <-- Satisfaction	0.98	0.118	8.339	***	0.633		
JS7 <-- Satisfaction	1.824	0.126	8.146	***	0.615		
JS8 <-- Satisfaction	0.892	0.117	7.626	***	0.568		
JS9 <-- Satisfaction	0.986	0.118	8.331	***	0.632		
JS10 <-- Satisfaction	1.628	0.14	11.621	***	0.998		
NP1 <-- Performance	1.000				0.746	0.604	0.937
NP2 <-- Performance	1.210	0.105	11.587	***	0.769		
NP3 <-- Performance	1.149	0.094	12.226	***	0.818		
NP4 <-- Performance	1.061	0.097	10.281	***	0.796		
NP5 <-- Performance	1.156	0.094	12.130	***	0.81		
NP6 <-- Performance	1.157	0.099	11.720	***	0.791		
NP7 <-- Performance	1.543	0.089	11.743	***	0.791		

Hasil dari pengujian menunjukkan variabel observed yang dikonstruksi dalam penelitian ada yang tidak diterima yaitu indikator yang memiliki C.R yang lebih rendah dari 2 x standar errornya yaitu HRHRP 9 dengan nilai estimasi 0.191, HRHRP11 dengan nilai estimasi 0.21. serta JS3 dengan nilai estimasi 0.308. OC 13 memiliki nilai bobot faktor/ estimasi sebesar 0.11. Selain itu juga masing-masing pengukuran Indikator memiliki validitas konvergen tinggi dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel laten. Selanjutnya adalah pengujian Goodness of fit model dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Model test results

Parameters	Tahap 1	Perbaikan	Hasil Evaluasi Akhir
Absolute fit measure			
CMIN	4.121	0.272	Fit
GFI (Goodness of Fit)	0.612	0.702	Bad Fit
RMSEA (Root Mean square Error of Approximation)	0.121	0.077	Fit
Incremental fit measure			
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	0.571	0.656	Bad Fit
CFI (Comparative Fit Index)	0.717	0.903	Fit
Incremental Fit Index (IFI)	0.718	0.904	Fit
Relative Fit Index (RFI)	0.640	0.825	Moderate Fit
Parsimonious fit measure			
PNFI (Parsimonious Normed Fit Index)	0.625	0.764	Fit
PGFI (Parsimonious Goodness of Fit Index)	0.554	0.707	Moderate Fit

Data processing (2023)

Masing-masing kriteria GOF telah terwakili minimal 1 artinya data sesuai dengan model yang dikonstruksi dalam penelitian. Selanjutnya adalah Hasil pengujian hipotesis didasarkan pada hasil olah data penelitian tabel:

Tabel 4. Hasil uji Hipotesis

Hipotesis	Estimate	P	Simpulan
High-performance human resource practices memiliki pengaruh positif terhadap job satisfaction	0.344	0.000	didukung
Job satisfaction memediasi pengaruh high-performance human resource practices terhadap commitment organizational	0.136	0.000	didukung
Job satisfaction memediasi pengaruh high-performance human resource practices terhadap kinerja	0.277	0.000	didukung
Commitment organizational memediasi pengaruh job satisfaction terhadap kinerja	0.100	0.01	didukung

Hasil pengujian menunjukkan seluruh hipotesis diterima. Secara singkat, hasil penelitian menunjukkan bahwa *High-performance human resource practices* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*, yang pada gilirannya memediasi pengaruh *high-performance human resource practices* terhadap commitment organizational (komitmen organisasional) dan juga kinerja karyawan. Selain itu, *commitment organizational* juga memediasi pengaruh *job satisfaction* terhadap kinerja karyawan.

A. Diskusi

High-performance human resource practices adalah sebuah sistem yang mengintegrasikan sub-sub sistem guna mewujudkan kinerja tinggi. Sejalan juga dengan konsep yang dikemukakan oleh Dessler (2007), Sistem HR tersebut menjamin ketersediaan karyawan yang tepat dan berkualitas adalah langkah pertama dalam membina kinerja tugas dan komitmen organisasi. Pemilihan yang tepat dapat membantu memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan, keterampilan, dan nilai yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Aktivitas seperti pelatihan dan pengembangan karyawan Pelatihan dan pengembangan karyawan membantu meningkatkan keterampilan dan juga kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Ini juga membantu memberikan rasa percaya diri dan rasa tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan dan kepuasan mereka. Institusi juga mengakui dan menghargai para pegawai yang memberikan kontribusi tinggi pada institusi maupun Bastida et al, 2017; Gürbüz, 2009. Wijaya, 2015) yang menyampaikan Perubahan pada High-performance human resource practices mempengaruhi Job satisfaction.

High-performance human resource practices sebagai sistem yang fokus pada pemenuhan aspek-aspek motivasi bagi para pegawai. Sistem menyediakan pemenuhan kebutuhan, harapan termasuk pengakuan dan juga pengembangan karier para pegawai. Pengakuan tersebut meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen organisasi. Hal ini juga dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan organisasi. Aktivitas SDM fokus untuk mengembangkan yang efektif antara manajemen dan karyawan dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat keterikatan karyawan dengan organisasi. HR mendorong Lingkungan kerja yang positif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat stres karyawan. Hal ini juga dapat membantu meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan.

Sejalan dengan Ling et al, 2017; Ogbonnaya, dan Valizade, 2018). Praktik HR mempengaruhi komitmen organisasional (Al-Hawary, & Al-Abbadi, 2018), praktik tersebut mempengaruhi kinerja seperti dikemukakan Mira et al, 2019; Rodjam et al; 2020).

Kepuasan kerja memiliki kedudukan yang penting dalam sistem tata kelola SDM yang berorientasi tinggi pada kinerja. Dalam sistem tata kelola SDM yang berorientasi pada kinerja, tujuan utama dari manajemen SDM adalah untuk mencapai kinerja yang optimal dari karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan ini, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung bekerja lebih baik, lebih produktif, dan lebih berdedikasi terhadap organisasi.

Dalam sistem tata kelola SDM yang berorientasi tinggi pada kinerja, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung bertahan lebih lama di organisasi dan menjadi aset yang lebih berharga bagi organisasi. Oleh karena itu, manajemen SDM perlu memperhatikan dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan kinerja yang optimal dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi.

B. Keterbatasan

Keterbatasan penelitian menggunakan cross-sectional data dalam konteks kesehatan antara lain tidak dapat mengidentifikasi perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu, bias sampling dapat terjadi jika responden tidak mewakili populasi yang lebih luas dari perawat secara umum. Oleh karena itu, disarankan untuk menggabungkan cross-sectional study dengan penelitian berbasis longitudinal yang dapat mengidentifikasi perubahan seiring waktu dan mengevaluasi efek jangka panjang dari High-performance human resource practices pada kesehatan dan kinerja perawat.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dapat meningkatkan kinerja tugas dan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. High-performance human resource practices (HPPHRP) adalah strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kepuasan dan juga komitmen organisasional

Implikasi teoritis: temuan penelitian ini dapat membantu mengembangkan teori dan pemahaman tentang bagaimana praktik SDM yang berkinerja tinggi dapat memengaruhi kinerja tugas dan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan. Kebutuhan, motivasi, keadilan dan harapan yang memberikan kepuasan pada pegawai sebagai dasar pengembangan HR berkinerja tinggi.

Implikasi praktis: Praktik SDM berkinerja tinggi yang efektif akan memperhatikan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk mencapai kepuasan para pegawai, memahami motivasi internal dan eksternal para pegawai dan berupaya memenuhinya serta meningkatkan persepsi keadilan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja tugas

B. Saran

Pembahasan terkait penelitian ini masih sangat terbatas dan membutuhkan banyak masukan, saran untuk penulis selanjutnya adalah mengkaji lebih dalam dan secara komprehensif tentang High-Performance Human Resource Practices untuk Membina Kinerja dan Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Adhinugroho, D.W (2015) Praktek pengelolaan sumber daya manusia terhadapkinerja pelayanan Melalui Kepuasan kerja pada maskapai penerbangan komersial di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. Vol 8 (2) 27-53
- Agegnehu, W., Abdissa, D., & Alemayehu, D. (2022). Confirmatory and Exploratory Factor Analysis for Validating Allen and Meyer Organizational Commitment Questionnaire for Health Professionals in Ethiopia Amharic Language. *Journal of Healthcare Leadership*, 14, 99–111. <https://doi.org/10.2147/JHL.S364973>
- Al-Hawary, S. I. S., & Al-Abbadi, L. H. M. (2018). The impact of high performance human resources practices on in-role and innovative job performance: The mediation role of affective commitment. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(A4), 53-65.
- Bastida, R., Marimon, F., & Carreras, L. (2018). Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Nonprofit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2), 323–338. <https://doi.org/10.1111/apce.12181>
- Dessler, G. (2007), *Human Resource Management*, 11th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38(2), 110–123.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/eb-10-2013-0128>
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Jo, H., Aryee, S., Hsiung, H. H., & Guest, D. (2020). Fostering mutual gains: Explaining the influence of high-performance work systems and leadership on psychological health and service performance. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 198–225.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98, 166–176.
- Kaplan, M., Ögüt, E., & Aksay, K. (2012). The relationship between job satisfaction and organizational commitment: The case of hospital employees.
- Kumasey, A. S., Bawole, J. N., & Hossain, F. (2017). Organizational commitment of public service employees in Ghana: do codes of ethics matter?. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1_suppl), 59–77.

- Lee, H. J., & Reade, C. (2018). The role of Yin-Yang leadership and cosmopolitan followership in fostering employee commitment in China: a paradox perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Ling, F. Y. Y., Ning, Y., Chang, Y. H., & Zhang, Z. (2017). Human resource management practices to improve project managers' job satisfaction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(5), 654–669. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2017-0030>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- 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>
- Obeidat, B., Altheeb, S., & Masa'deh, R. (2018). The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction in Jordanian Pharmaceutical Companies. *Modern Applied Science*, 12(11), 105. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n11p105>
- Ogbonnaya, C., & Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 239–259. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146320>
- Prysmakova, P., & Vandenabeele, W. (2019). Enjoying Police Duties: Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Police and Criminal Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s11896-019-09324-7>
- Raub, S., Borzillo, S., Perretten, G., & Schmitt, A. (2021). New employee orientation, role-related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102857. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102857>
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2018). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- 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>
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161–182.
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of service management*.
- Tampubolon, H. (2016). *Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing*. Depok: Papas Sinar Sinanti
- Wijaya, D. W. A. D. (2015). Pengaruh High Performance Human Resource Management Practices dan Self Management Practices Pada Kepuasan

- Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Hotel Sahid Raya Yogyakarta). *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 9(2).
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
- Zhang, G., Wang, H., Ma, R., & Li, M. (2022). High performance yet ethically risky? A self-regulation perspective on the double-edged sword effects of the performance-oriented human resource system. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(2), 495-507.