

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini membuktikan secara empiris pengaruh pemberdayaan psikologis dan praktik sumberdaya manusia terhadap kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi dengan jumlah responden sebanyak 130 tenaga kependidikan Universitas Bung Hatta. Setelah melalui tahapan analisis dan pengujian hipotesis didapat kesimpulan yang dirangkum sebagai berikut:

1. Pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan pada Tenaga Kependidikan Universitas Bung Hatta.
2. Praktik sumberdaya manusia tidak berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada Tenaga Kependidikan Universitas Bung Hatta.
3. Pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Tenaga Kependidikan Universitas Bung Hatta.
4. Praktik sumberdaya manusia berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Tenaga Kependidikan Universitas Bung Hatta.
5. Keterikatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Tenaga Kependidikan Universitas Bung Hatta.
6. Keterikatan karyawan tidak memediasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan kepuasan kerja pada Tenaga Kependidikan Universitas Bung Hatta.
7. Keterikatan karyawan tidak memediasi hubungan antara praktik sumberdaya manusia dengan kepuasan kerja pada Tenaga Kependidikan Universitas Bung Hatta.

## **5.2. Implikasi Penelitian**

### **5.2.1. Implikasi Teori**

Hasil penelitian dapat memberikan kontribusi secara teoritis bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang ilmu sumber daya manusia yang menyoroti perihal kepuasan kerja. Berdasarkan *Equity Theory* dari Adams (1965), penelitian ini dirancang untuk menguji pengaruh pemberdayaan psikologis dan praktik sumberdaya manusia terhadap kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini sejalan dengan *Equity Theory* Adams (1965), menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya melibatkan dua pihak yaitu individu pekerja dan organisasi tetapi juga adanya perbandingan sosial. Teori ini memprediksi pengaruh kontribusi dan imbalan terhadap perilaku manusia dalam konteks lingkungan sosial yang menunjukkan input dan output harus adil untuk memastikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi di antara pegawai dalam suatu organisasi.

Kepuasan kerja pada tenaga kependidikan Universitas Bung Hatta dapat dipengaruhi dengan adanya pemberdayaan psikologis praktik sumberdaya manusia. Namun, keterikatan karyawan tidak memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan Universitas Bung Hatta. Keterikatan karyawan yang diberikan selama ini hanya sebatas kesadaran untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi akan tetapi belum menjadikan pegawainya puas terhadap pekerjaannya.

### **5.2.2. Implikasi Praktis**

Pemberdayaan sumber daya manusia pada suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, terutama pada organisasi yang berhubungan langsung dengan publik seperti pada lembaga pendidikan Universitas Bung Hatta. Tercapainya kinerja organisasi yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang handal dan berkompeten sehingga dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik agar mutu pelayanan yang diberikan dapat memberikan nilai kepuasan kepada masyarakat umum serta akan memberikan dampak pada peningkatan kepuasan kerja pada pegawainya

Penelitian ini menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja pada tenaga kependidikan Universitas Bung Hatta tergolong dalam kategori sedang. Kepuasan kerja telah menjadi variabel penting dalam meningkatkan kinerja Universitas Bung Hatta sehingga pada masa yang akan datang perlu ada peningkatan dari kategori sedang menjadi tinggi. Upaya yang harus dilakukan oleh pimpinan Universitas Bung Hattsa dapat dimulai dari penempatan pekerjaan pegawai sesuai dengan pendidikan dan pengalaman kerjanya, dilihat juga karakteristik pekerjaannya sesuai dengan tupoksi sesuai dengan SOTK Universitas Bung Hatta. Kemudian pada Bagian SDM dan pimpinan Universitas Bung Hatta dapat memperhatikan jenjang karir pegawai sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku di Universitas Bung Hatta. Untuk level pimpinan, baik dari kepala sub bagian hingga kepala unit dapat lebih berinteraksi dengan pegawai pada unitnya, mulai dari mendengarkan

saran, menerima kritik/pendapat, membantu memberikan solusi saat ada permasalahan pekerjaan dan memperlakukan pegawainya dengan baik. Di samping itu juga peran dukungan rekan sejawat dalam pekerjaan sangat penting sehingga diperlukan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif antar sesama tenaga kependidikan Universitas Bung Hatta. Untuk itu, perlu adanya dorongan dari organisasi untuk mengatasi ketidakpuasan yang terjadi, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pada tenaga kependidikan Universitas Bung Hatta yang dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Keterikatan karyawan menjadi bagian penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pada tenaga kependidikan Universitas Bung Hatta karena dari hasil penelitian tergolong dalam kategori tinggi. Bagian SDM dan Pimpinan Universitas Bung Hatta dapat mempertahankan indikator keterikatan karyawan, mulai dari semangat pegawai, dedikasi pegawai terhadap organisasi hingga tingkatan melalaikan pekerjaan yang rendah serta selalu fokus untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan atau yang menjadi tupoksi pekerjaan rutin pada tenaga kependidikan Universitas Bung Hatta. Oleh karena itu, untuk mempertahankan keterikatan karyawan pada tenaga kependidikan Universitas Bung Hatta, organisasi harus fokus pada menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung pegawai, membuat pegawai termotivasi dan selalu positif, tidak hanya tentang pekerjaan saja tetapi juga tentang organisasi secara keseluruhan.

Pemberdayaan psikologis pada tenaga kependidikan Universitas Bung Hatta harus mendapat perhatian karena hasil penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan psikologis masuk katagori sedang sehingga pada masa yang akan datang perlu ada peningkatan dari kategori sedang menjadi tinggi. Dalam meningkatkan pemberdayaan psikologis tersebut dengan memperhatikan indikator atau item-item yang yang masih rendah, meliputi perlu ada upaya peningkatan pemaknaan pentingnya pekerjaan bagi individu dan melihat pengaruh keterlibatan pegawai terhadap unitnya sehingga pegawai yang memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi merasa memiliki kemampuan yang lebih kompeten sehingga membuat pegawai lebih puas akan pekerjaannya dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Di samping meningkatkan kepuasan kerja, keterikatan karyawan dan pemberdayaan psikologis, perlu dilakukan upaya lainnya untuk meningkatkan praktik sumberdaya manusia pada tenaga kependidikan Universitas Bung Hatta. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa praktik sumberdaya manusia pada tenaga kependidikan Universitas Bung Hatta masuk katagori rendah sehingga pada masa yang akan datang perlu upaya peningkatan dari kategori rendah menjadi sedang dan bisa meningkat kembali dari katagori sedang menjadi tinggi. Pengembangan sumber daya manusia di Universitas Bung Hatta perlu dilakukan bagi seluruh tenaga kependidikan. Jika Universitas Bung Hatta mampu meningkatkan praktik sumberdaya manusia, maka akan mengalami peningkatan produktivitas dan motivasi pada pegawai yang pada akhirnya

organisasi akan merasakan manfaatnya dikemudian hari. Cara meningkatkan praktik sumberdaya manusia tersebut dengan memperhatikan indikator-indikator yang masih rendah, meliputi pelatihan dan, pengembangan karir, kompensasi dan *benefit* yang diperoleh pegawai hingga pengaruh pada penilaian kinerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman dan masukan bagi Bagian SDM dan pimpinan Universitas Bung Hatta dalam mengambil kebijakan serta menetapkan keputusan-keputusan yang terkait dengan perkembangan dan kesejahteraan pegawai di masa yang akan datang. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja pegawai dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik sehingga memberikan efek positif bagi peningkatan kinerja pegawai dan kinerja organisasi di Universitas Bung Hatta.

### **5.3. Keterbatasan dan Saran Penelitian**

Hasil penelitian ini seperti pada penelitian terdahulu yang tentunya terdapat keterbatasan, seperti sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada tenaga kependidikan untuk semua pegawai tanpa membedakan status pegawai. Jadi hasil penelitian ini belum menunjukkan hasil yang serupa untuk karakteristik responden lainnya. Untuk penelitian selanjutnya dapat memilih jenis responden berdasarkan status pegawai (pegawai tetap atau pegawai kontrak) serta jenis pegawai pada perguruan tinggi (tenaga kependidikan atau dosen).

2. Penelitian ini dilakukan pada tenaga kependidikan untuk Universitas Bung Hatta sebagai lembaga pendidikan tinggi dan merupakan perguruan tinggi swasta dalam ruang lingkup LLDIKTI Wilayah X. Jadi hasil penelitian ini belum menunjukkan hasil yang serupa dengan perguruan tinggi lainnya, baik itu status perguruan tinggi (negeri atau swasta) serta bentuk perguruan tinggi (universitas, institut, akademi, politeknik, dan sekolah tinggi). Dengan demikian dapat disarankan untuk mereplikasi model penelitian ini untuk menguji secara empiris pada perguruan tinggi lainnya.
3. Jumlah responden pada penelitian ini tergolong kecil yang berjumlah 130 orang sehingga dapat mempengaruhi ketetapan hasil yang diperoleh. Disarankan untuk penelitian berikutnya dapat meneliti responden lebih banyak lagi untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik.
4. Penelitian ini merujuk pada *Equity Theory*. Bagi penelitian selanjutnya dapat menggunakan teori lainnya yang berhubungan dengan kepuasan kerja.
5. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penyebaran kuesioner yaitu bahwa penulis tidak dapat mengontrol jawaban responden dan pemahaman responden yang berbeda-beda.
6. Penelitian ini menggunakan variabel pemberdayaan psikologis, praktik sumber daya manusia, dan keterlibatan pegawai. Untuk peneliti berikutnya dapat menambah variabel atau mengganti variabel yang mungkin dapat mempengaruhi variabel kepuasan kerja seperti

karakteristik pekerjaan, loyalitas pegawai, dan komitmen kerja pegawai.

7. Penelitian ini hanya menguji pengaruh variabel mediasi yaitu keterlibatan pegawai antara variabel pemberdayaan psikologis dan praktik sumberdaya manusia terhadap kepuasan kerja. Untuk peneliti selanjutnya dapat menguji variabel moderasi pada variabel yang ada dalam penelitian ini.
8. Penelitian ini menggunakan software Smart-PLS untuk menganalisis data yang mengabaikan normalitas data, sehingga pada penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan untuk menggunakan program AMOS dan LISREL untuk menganalisis data.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Adams, J. S. (1965). *Injustice in social exchange*, in (ed) L. Berkowitz, *Advances in experimental psychology*. New York, Academic Press.
- Ahmed, A., Zaman, Y., & Khattak, A. (2017). Impact of H.R practices on employee's job satisfaction: A case study from fertilizer industry of Pakistan. *Management Science Letters*, 7(5), 225–232. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2017.2.004>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2017). The Relationship between Employee Engagement, HRM practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i3.11353>
- Al-Ababneh, M., Al-Sabi, S., Al-Shakhsheer, F., & Masadeh, M. (2017). The Influence of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction in Five-Star Hotels in Jordan. In *International Business Research* (Vol. 10, Issue 3, p. 133). Canadian Center of Science and Education. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n3p133>
- Alagarsamy, S., Mehroliya, S., & Aranha, R. H. (2020). The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A Study of Maldivian Tourism Sector. In *Global Business Review* (p. 2147483647). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/0972150920915315>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Almutairi, B. A., & Arabiat, K. M. (2021). The Impact of Human Resource Management Practices and Job Satisfaction on Employee Performance in the Ministry of Foreign Affairs of Kuwait. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 23(3), 297–306. <https://doi.org/10.51201/jusst12683>
- 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>
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT Rineka Cipta.
- Atthohiri, N. A., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1092–1100. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1092-1100>
- Avianto, B., Pascasarjana, S., & Jakarta, U. P. (2019). *KARYAWAN DENGAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA SEBAGAI*. 4(1), 140–164.

- Bagozzi, R. ., & Yi. (1988). On The Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16, 74–94.
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428–441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Cesário, F. (2015). Employees perceptions of the importance of human resources management practices. In *Research Journal of Business Management* (Vol. 9, Issue 3, pp. 470–479). <https://doi.org/10.3923/rjbm.2015.470.479>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan M. J. W. (2011). *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace*.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996a). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic , Contingency , and Configurational Performance Predictions Author ( s ): John E . Delery and D . Harold Doty Published by: Academy of Management Stable URL : <http://www.TheAcademyofManagementJournal>, 39(4), 802–835.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996b). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Dessler, G. (2006). *A framework for human resource management*. Pearson Education India.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Djatmiko, T., Prasetio, A. P., & Azis, E. (2020). Perceived Organizational Support As Mediator in the Relationship Between Effective Human Resources Practice and Employee Engagement in Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 307–317. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.11>
- Emilisa, R. P. C. N. (2023). Pengaruh Talent Management, Work-Life Balance, Hrm Practices Terhadap Job Satisfaction Pada Flight Attendants Maskapai Penerbangan Indonesia. *JSMA, Vol 15 No 1 (2023): JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 43–56.
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126–138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>

- Fornell, . and Larcker, D. . (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 3950.
- Gallup. (2006). *Gallup study: Engaged Employees Inspire Company Innovation: National Survey Finds That Passionate Workers Are Most Likely to Drive Organizations Forward*. The Gallup Management Journal.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., T, H. G., Ringle C. M., & M, S. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (SAGE Publication. (ed.)).
- Handoko. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPF.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A new criterion for assessing discriminant. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. In *International Journal of Hospitality Management* (Vol. 81, pp. 73–82). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006>
- Hulland, J. (2020). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*, 7(2).
- Humayon, F. (2022). Interplay among Abusive Supervision, Employee Engagement and Turnover Intentions: Mediating Role of Job Satisfaction. *Pakistan Social Sciences Review*, 6(II), 525–537. [https://doi.org/10.35484/pssr.2022\(6-ii\)45](https://doi.org/10.35484/pssr.2022(6-ii)45)
- Ibrahim, I., Ali, K., Alzoubi, I. A., Alzubi, M. M., AL-Tahitah, A., & Kadhim, K. G. (2023). *Impact of Employee's Engagement and Task Identity on Employee's Retention Strategy Mediated by Job Satisfaction BT - Sustainable Finance, Digitalization and the Role of Technology* (B. Alareeni & A. Hamdan (eds.); pp. 559–573). Springer International Publishing.
- Istijanto. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554–575. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0051>
- Jose, G., P.M., N., & Kuriakose, V. (2022). HRM practices and employee engagement: role of personal resources- a study among nurses. *International Journal of Productivity and Performance Management, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0212>
- Kevin Kruse. (2012). *What is Employee Engagement?* <https://doi.org/10.4324/9781003171133-3>
- Khany, R., & Tazik, K. (2016). On the Relationship Between Psychological Empowerment, Trust, and Iranian EFL Teachers' Job Satisfaction: The Case

- of Secondary School Teachers. *Journal of Career Assessment*, 24(1), 112–129. <https://doi.org/10.1177/1069072714565362>
- Koesindratmono, F., & Septarini, B. G. (2011). Hubungan masa kerja dengan perbedaan psikologis pada karyawan PT. *Perkebunan Nusantara X (Persero)*, 13(01), 50–57.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Cole, N. (2003). Fundamentals of organizational behaviour: Key concept, skills, & best practices. Toronto, Canada: McGraw-Hill. In *McGraw-Hill Ryerson*. McGraw- Hill Ryerson.
- Krishnan, V. R. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: Empowerment as mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(6), 550–563. <https://doi.org/10.1108/01437731211253019>
- LI Shuangchen, Z. C. (2020). Department of Economic Management, North China Electric Power University, Baoding, Hebei Province 071003, CHINA. *Chinese Industry and Technology of Eco-Environment*, 1(1), 55–65.
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior (Edisi-12)* (12th ed.). Mc Graw - hill/ Irwin.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. In *Future Business Journal* (Vol. 6, Issue 1). Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Majumder, M. T. H. (2012). Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52–58.
- Mangkunegara. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian Management: A Journal*. RD Irwin Homewood.
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. In *Management Science Letters* (pp. 771–786). Growing Science. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Mohammed, M., Absar, N., & Azim, M. T. (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. *Economic Sciences Series*, LXII(2), 31–42.
- Murgijanto, E. (2019). dalam kategori “. *AMONG MAKARTI: JURNAL EKONOMI DAN BISNIS*, 12(2), 34–48. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.52353/ama.v12i2.183>
- Nawrin, R. (2016). Impact of Psychological Empowerment on Employees' Work and Organization Engagement: A Study in the Manufacturing Sectors, Bangladesh. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), 389–395. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n5p389>

- Nguyen, C. M. A., & Ha, M.-T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 329. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Ni, H. (2017). The Relationship among Leadership Style, Employees Engagement and Management Performance in Grid Company. *DEStech Transactions on Engineering and Technology Research*.
- Noe, Raymond A., Gerhart Barry, Hollenback, John R. and Wright, P. M. (2010). *Human resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. 6th.ed. McGraw-Hill.
- Noercahyo, U. S., Maarif, M. S., & Sumertajaya, I. M. (2021). the Role of Employee Engagement on Job Satisfaction and Its Effect on Organizational Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 296–309. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.06>
- Nugrohoseno, S. M. S. D. (2019). Praktik Sdm, Job Crafting Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 619–628.
- Nwachukwu, C., Vu, H. M., Chládková, H., & Agboga, R. S. (2022). Psychological empowerment and employee engagement: role of job satisfaction and religiosity in Nigeria. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 666–687. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2022-0028>
- Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2017). Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings. In *Global Business Review* (Vol. 20, Issue 1, pp. 119–132). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/0972150917713895>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. In *Review of Managerial Science* (Vol. 14, Issue 6, pp. 1405–1432). Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Robbin, S. P., & J. T. (2017). *Organizational Behavior (17th Ed)* Pearson. Harlow: Person Education Limited.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schiemann, W. A. (2011). *Alignment, Capability, Engagement*. Penerbit PPM.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2013). *Research methods for business: a skill-building approach – 6th ed*. John Wiley & Sons Ltd.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (4th ed.). Salemba Empat.
- Sharma, N., & Garg, P. (2017). Psychological contract and psychological empowerment as employee engagement drivers in Indian it sector.

- International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(1), 279–287.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. In *Management Decision* (Vol. 57, Issue 4, pp. 937–952). Emerald. <https://doi.org/10.1108/md-09-2018-0966>
- Soleh, N. A. S. dan M. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Employee Engagement Dan Lingkungan Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Kopontren Baitul Muamalat Al Hikmah Blora. *MABNY: Journal of Sharia Management and Business*, 2(2), 88–98. <https://doi.org/https://doi.org/10.19105/mabny.v2i02.6641>
- Spreitzer, G. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200448>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Subroto, R. H. A. D. (2021). Pengaruh Human Resource Management Practices and Policies, Transformational Leadership Style Terhadap Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 5(1), 41–55. <https://doi.org/10.25139/jiabi.v5i1.3577>
- Sugiyono. (2014a). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2014b). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Susilo Martoyo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Kencana Prenada Media Group.
- Tambariki, A. Y., Saerang, I. S., & Sendow, G. M. (2019). Keterikatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Effect of Quality of Work Life , Individual Characteristics , Employee Engagement To Job Satisfaction. *Jurnal EMBA*, 7(4), 5245–5255.
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), e04094. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094>
- Umamy, S. H., Hana, S. W. L., & Puspitasari, N. (2021). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Jember Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 6(2), 97–102.
- Vuong, B. N., & Sid, S. (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1633–1648. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003>

- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zulfqar Ahmad Bowra. (2012). Impact of human resource practices on employee perceived performance in banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(1). <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2312>