

Peran Perilaku Kerja Berbasis Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Islami Menuju Peningkatan Kinerja Organisasi

**Sandy Mulya Adhi
Olivia Fachrunnisa**

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang
olivia.fachrunnisa@unissula.ac.id

Abstract

Human resource management practice and policy are indicated as one business strategy to improve organizational performance. Research on the linkage between HRM practices and organizational performance has been widely discussed, however, some of them show inconsistent results. Therefore, this study proposes employee work behavior as an intermediary to deliver the impact of HRM practices and policies with organizational performance. In particular, this article discusses HRM practices and policies on companies which provide service on spiritual activities, so that the HRM practices and policies are actualized on the basis of the organization values. This research aims to analyze the influence of Islamic Human Resources Management (HRM) Practices and Policies toward Islamic Work Behavior and Organizational Performance. 67 companies with their main business are organizing Hajj and Umrah involved in this research. Research result shows that respondents has been practicing HRM based on Islamic principles. There are positive and significant result on the influence of Islamic HRM Practices toward Islamic Work behavior, however, two practices namely selection and performance appraisal shows non significant result. This is due to the lack focus of companies in doing selection and performance appraisal. They might more focus on how to provide good service to the customers. Managerial implication and suggestion for future research are also discussed.

Keywords: Islamic based HRM practices, HRM policies, Islamic work behavior, organizational performance

Abstrak

Praktek dan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di organisasi di tengarai sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja organsasi. Riset tentang keterkaitan antara praktek dan kebijakan MSDM dan kinerja organisasi telah banyak dilakukan, akan tetapi, beberapa menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan perilaku kerja karyawan sebagai perantara untuk mengantarkan dampak praktek dan kebijakan MSDM dengan kinerja organisasi. Secara khusus, artikel ini membahas praktek dan kebijakan ini pada perusahaan berbasis aktivitas ruhani keagamaan, sehingga praktek dan kebijakan MSDM diaktualisasikan atas dasar nilai nilai yang menjadi dasar dari organisasi. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia Islami (rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, kompensasi) dan perilaku kerja Islami terhadap kinerja organisasi. Responden dalam penelitian ini adalah 67 perusahaan yang bergerak di bidang industri syari'ah yaitu biro penyelenggara Haji dan Umroh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek dan kebijakan pengelolaan SDM yang dilakukan oleh perusahaan yang berbasis nilai nilai Islam telah sesuai dengan prosedur yang dilakukan secara adil dengan menerapkan prinsip-prinsip Islami dan menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja Islami yang pada akhirnya meningkatkan kinerja

organisasi secara keseluruhan. Akan tetapi, terdapat dua praktek dan kebijakan (yaitu seleksi dan penilaian kinerja) yang menunjukkan hasil tidak signifikan terhadap perilaku kerja Islami.

Kata Kunci : Praktek dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Islami, Perilaku Kerja Islami, Kinerja Organisasi.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja organisasi mencakup hampir semua tujuan yang terkait dengan daya saing dan keunggulan organisasi yang mengenai konsep biaya, fleksibilitas, kecepatan, kehandalan, dan kualitas. Selain itu kinerja organisasi digambarkan sebagai acuan untuk semua konsep pada setiap praktek organisasi hingga mencapai keberhasilan (Badrabadi & Akbarpour, 2013). Efektifitas organisasi secara menyeluruh diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang telah ditetapkan dengan melalui kebijakan pemimpin dan usaha dari sumber daya manusia (SDM) secara sistematis.

Kepribadian SDM dapat dipengaruhi karena adanya tingkat internalisasi nilai-nilai Islam yang ada dalam diri SDM. Nilai-nilai Islami dapat dilihat pada perilaku kerja SDM didalam organisasi. Sumber daya manusia yang memiliki perilaku yang baik dan sesuai dengan ajaran Islam maka dalam bekerja akan memiliki orientasi untuk jangka panjang, memiliki rasa percaya diri dan selalu disiplin karena menganggap bekerja merupakan sebuah ibadah. Sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan selalu diselesaikan secara tuntas dan baik. Perilaku kerja Islami yang ditunjukkan dapat menjadi faktor penentu keefektifan organisasi dan menjadi pendorong pada kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Agama Islam memerintahkan untuk berusaha memberikan yang terbaik dalam bekerja.

Kebijakan organisasi dengan menerapkan praktek manajemen SDM dengan baik merupakan langkah yang paling penting guna menciptakan proses pengelolaan yang efektif dan efisien dari organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Praktek manajemen SDM tersebut meliputi rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, dan kompensasi. Kebijakan yang tepat sasaran akan mengurangi terjadinya konflik antara organisasi dengan SDM. Tugas yang paling penting dari manajemen adalah mengelola kebijakan organisasi dengan baik. Selain itu, manajemen juga harus memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai tentang prinsip-prinsip Islam (Rahman *et al.*, 2013).

Keberhasilan organisasi dalam persaingan didunia bisnis dapat dilihat dari sejauh mana keberhasilan organisasi dalam menerapkan praktek manajemen SDM (Shammot, 2014). Organisasi bisnis yang berbasis Islam harus menyadari pentingnya penerapan prinsip-prinsip Islam didalam organisasi untuk menciptakan perilaku yang Islami pada SDM, dan membuat nilai-nilai Islam tersebut dapat dijalankan secara berkelanjutan agar SDM memiliki produktivitas yang tinggi, memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, dan dapat menjaga hubungan yang baik antara atasan dan bawahan (Rahman *et al.*, 2013). Adanya praktek manajemen SDM dengan prinsip Islam akan menjaga perdamaian karena adanya keadilan didalam organisasi sehingga pengelolaan dan pengawasan SDM dapat dijalankan dengan baik untuk menciptakan kinerja organisasi yang optimal.

Organisasi bisnis berbasis Islam salah satunya adalah bisnis penyelenggara haji dan umroh. Perkembangan bisnis penyelenggara haji dan umroh di Kota Semarang sangat pesat, hal ini dapat dilihat dari banyak bermunculan jasa penyelenggara haji dan umroh di Kota Semarang sehingga persaingan pada bisnis ini menjadi semakin ketat dan setiap organisasi berlomba-lomba dalam memberikan pelayanan yang terbaik terhadap konsumen, karena organisasi bisnis penyelenggara haji dan umroh merupakan organisasi yang fokus pada

pelayanan terhadap konsumen. Pelayanan yang baik tidak terlepas dari kondisi SDM yang ada di organisasi tersebut, dengan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen akan berpengaruh pada tingkat perilaku yang ditimbulkan oleh SDM ditempat kerja. Namun, sering kali organisasi bisnis penyelenggara haji dan umroh kurang memperhatikan proses pengelolaan SDM yang dilakukan. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen dalam mengelola SDM kadang-kadang tidak didasarkan pada prinsip Islami. Kebijakan tersebut akan menimbulkan perilaku kerja yang tidak Islami oleh SDM, maka akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi. Khususnya untuk bisnis penyelenggara haji dan umroh adalah bisnis yang mengutamakan pelayanan jasa yang baik, maka diperlukan SDM yang memadai.

Studi yang dilakukan oleh Uen *et al.*, 2009, mengemukakan bahwa sistem sumber daya manusia memiliki hubungan yang signifikan positif terhadap perilaku kerja dengan berbasis pada komitmen. Hasil studi yang sama ditemukan bahwa praktek sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku SDM, termasuk *organizational citizenship behavior (OCB)* dan *intentions to leave (IT)* (Benjamin, 2013; Nasurdin *et al.*, 2011). Berdasarkan permasalahan tersebut perlu dilakukan suatu studi yang mempelajari penelitian-penelitian yang sudah dilakukan, dan membuat pembaharuan sehingga didapat suatu kerangka utuh yang dapat merumuskan bagaimana meningkatkan kinerja organisasi melalui sekumpulan praktek MSDM yang Islami (*Islamic HRM Bundle*). Sehingga artikel ini akan membahas “*Bagaimana model peningkatan kinerja organisasi melalui praktek dan kebijakan MSDM yang Islami.*”

1.2. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan status organisasi secara keseluruhan yang dapat dilihat antara berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya yang kemudian dapat dibandingkan dengan organisasi lain yang sejenis (Arlennora, 2013). Kinerja organisasi akan ditentukan sampai batas tertentu dengan komitmen organisasi antara sumber daya manusia (SDM) sebagai tolak ukur kemampuan organisasi, yang pada gilirannya dapat ditingkatkan dengan meningkatkan persepsi positif dari SDM terhadap praktek-praktek SDM di organisasi (Loshali & Krishnan, 2013). Kinerja organisasi bisnis mencakup kinerja pelanggan (kepuasan dan loyalitas pelanggan), kinerja pasar (volume penjualan, volume tinggi, dan kinerja keuangan), keuntungan, margin kontribusi dan pengembalian investasi untuk mengukur kinerja bisnis dalam indeks tertentu dan kemampuan pesaing (Gholami *et al.*, 2016). Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan tolak ukur dari kemampuan organisasi dalam mencapai keberhasilan organisasi yang telah ditentukan, untuk mencapai keberhasilan organisasi perlu adanya kualitas praktek-praktek SDM di organisasi agar menimbulkan persepsi yang positif dari SDM.

Indikator yang digunakan dalam membentuk variabel kinerja organisasi meliputi kualitas kinerja organisasi, kegiatan operasional organisasi, kepuasan sumber daya manusia didalam organisasi, pertumbuhan organisasi, kinerja bisnis, dan kepuasan pelanggan (Sabella *et al.*, 2014). Dampak dari pengelolaan sumber daya manusia akan menciptakan keunggulan komparatif untuk kinerja organisasi, sehingga dampak dari praktek-praktek sumber daya manusia terhadap keefektifan kinerja organisasi menunjukkan hubungan positif dan berpengaruh signifikan (Ullah & Yasmin, 2014).

1.3. Praktek dan Kebijakan Rekrutmen

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai kebutuhan akan jumlah sumber daya manusia dan kriteria yang diperlukan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Potale *et al.*, 2016). Rekrutmen telah menjadi prioritas

utama bagi banyak organisasi karena pada dasarnya rekrutmen merupakan usaha untuk mengisi kekurangan sumber daya manusia didalam organisasi (Saks & Uggerslev, 2010). Pada prinsipnya, dalam praktek manajemen sumber daya Islami bahwa semua keputusan dalam perekrutan harus dilakukan secara adil dan bijaksana, untuk memastikan calon yang direkrut adalah orang yang paling cocok untuk mengisi pekerjaan yang dibutuhkan organisasi (Rahman, 2013). Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa praktek dan kebijakan rekrutmen merupakan keputusan dalam praktek MSDM mengenai kebutuhan sumber daya manusia untuk mengisi kekurangan sumber daya manusia didalam organisasi yang dilakukan secara adil dan bijaksana dan sesuai dengan prinsip Islami.

Indikator praktek dan kebijakan rekrutmen yang dikemukakan Hashim (2010) adalah: (1) Organisasi memilih orang yang bertanggung jawab melakukan perekrutan adalah seorang manajer dengan kepribadian baik dan bersikap adil terhadap semua pelamar. (2) Organisasi menginformasikan kelengkapan tentang pekerjaan yang ditawarkan kepada pelamar. Informasi tersebut dapat berupa persyaratan pekerjaan, kriteria pemegang pekerjaan, dan kompensasi yang harus dibayar. (3) Berdasarkan kompetensi dan kepribadian pelamar. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an (2:42): "*Dan janganlah kamu campur adukkan yang hak dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu mengetahui.*"

Kebijakan dan praktek sumber daya manusia pada saat melakukan perekrutan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja. Praktek SDM di organisasi digunakan untuk memperoleh dan memperkuat perilaku kerja SDM (Martinson, 2013). Sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H1: Bila praktek dan kebijakan rekrutmen SDM semakin Islami, maka perilaku kerja Islami semakin tinggi

1.4. Praktek dan Kebijakan Seleksi

Seleksi adalah proses memilih calon SDM yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan kerja untuk menempati posisi tertentu dalam suatu organisasi (Ibrahim *et al.*, 2014). Seleksi merupakan salah satu bagian terpenting dalam keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia, karena tugas dari proses seleksi untuk menemukan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat. Proses seleksi dan pekerjaan dimulai ketika organisasi perlu untuk mengisi kekosongan pekerjaan (Stoilkovska *et al.*, 2015). Dari definisi dapat disimpulkan bahwa praktek dan kebijakan seleksi merupakan bagian dari pengelolaan sumber daya manusia yang telah ditetapkan oleh organisasi untuk memilih sumber daya manusia yang tepat sesuai dengan persyaratan kerja untuk menempati posisi tertentu dalam organisasi.

Indikator praktek dan kebijakan seleksi sumber daya manusia dengan menerapkan prinsip-prinsip sesuai dengan ajaran Islam menurut Hashim (2010) adalah: (1) Seorang calon SDM dipilih berdasarkan kompetensinya dan semua calon memiliki kesempatan yang sama. (2) Berdasarkan pemahaman tentang Agama Islam. (3) Proses dan keputusan seleksi dilakukan oleh manajer organisasi.

Hasil studi Martinson (2013) menjelaskan bahwa seleksi yang dilakukan oleh organisasi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan perilaku kerja. Praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia digunakan untuk memperoleh dan memperkuat perilaku kerja SDM. Sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H2: Bila praktek dan kebijakan seleksi SDM semakin Islami, maka perilaku kerja Islami akan semakin tinggi

1.5. Praktek dan Kebijakan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh kegiatan sumber daya manusia di dalam organisasi. Penilaian kinerja adalah catatan atau proses pengukuran kemampuan yang dihasilkan seorang yang bekerja di organisasi dalam jangka waktu waktu tertentu (Tangkuman *et al.*, 2015). Penilaian kinerja pada dasarnya adalah evaluatif dan untuk perkembangan, hal ini dapat membantu organisasi untuk dapat membuat keputusan terhadap SDM dan dapat membantu SDM agar meningkatkan kinerjanya dan memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk kemajuan masing-masing SDM (Lam & Schaubroeck, 1999). Menurut Rahman (2013) dalam perspektif Islam, pengukuran kinerja SDM harus didasarkan pada keadilan dan tanggung jawab (QS An-Nahl: 90; QS Al-A'raf: 85; QS Al-Hujurat:13). Simpulan dari definisi tersebut yaitu bahwa praktek dan kebijakan penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan oleh manajemen organisasi untuk menilai dan mengukur SDM dalam pekerjaannya secara keseluruhan secara adil dan tanggung jawab dengan tujuan untuk memberikan informasi tentang kinerja SDM.

Indikator dari praktek dan kebijakan penilaian kinerja berdasarkan prinsip Islam menurut Hashim (2010) adalah: (1) Penghargaan atau pengakuan atas kinerja yang baik dan kontribusi yang telah dilakukan secara teratur. (2) Menggunakan prinsip keadilan dalam menilai kinerja SDM, sehingga dapat menghindari sifat pilih kasih dalam mengevaluasi dan memberikan penilaian terhadap seluruh SDM di organisasi. (3) Akuntabilitas, manajer bertanggung jawab dengan penilaian yang dilakukan tanpa harus melihat seberapa banyak kesalahan SDM.

Hasil studi menunjukkan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia pada penilaian kinerja memiliki dampak positif pada perilaku kerja diorganisasi. Dampak tersebut khususnya terkait pada loyalitas SDM pada organisasi (Nasurdin *et al.*, 2011). Sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H3: Bila praktek dan kebijakan penilaian kinerja SDM semakin Islami, maka perilaku kerja Islami semakin tinggi

1.6. Praktek dan Kebijakan Pelatihan

Pelatihan adalah proses untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan pengetahuan SDM, keterampilan dan sikap untuk membuat SDM melakukan pekerjaan pekerjaannya secara akurat, efektif, dan tanggung jawab untuk memastikan perbaikan kualitas kerja. (Lin, Yun-Tsan *et al.*, 2011). Shenge (2014) mendefinisikan pelatihan sebagai pendekatan yang terorganisasi agar berdampak positif pada pengetahuan individu berupa keterampilan dan sikap dalam rangka meningkatkan kinerja individu, kelompok dan efektivitas organisasi. Rahman (2013) mengartikan pelatihan sebagai proses pengembangan kualitas pada SDM akibat adanya tambahan pengetahuan dan keterampilan yang memungkinkan untuk menjadi lebih produktif. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa praktek dan kebijakan pelatihan merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan SDM berupa keterampilan dan sikap guna meningkatkan kinerja individu, dan menciptakan keefektifan organisasi. Pelatihan memberikan akses untuk SDM agar memungkinkan dapat bersaing dilingkungan organisasi, dan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pelatihan yang efektif membantu SDM dapat menciptakan lingkungan organisasi yang efektif. Menurut Rivai (2004) indikator pelatihan meliputi metode yang digunakan, materi yang dibutuhkan, sarana dan fasilitas pelatihan, kemampuan instruktur dan peserta pelatihan. Sedangkan Hashim (2010) berpedoman pada prinsip Islam bahwa pelatihan meliputi peningkatan pengetahuan SDM, materi pelatihan yang Islami, dan metode pelatihan. Indikator praktek dan kebijakan pelatihan dapat diukur oleh

materi pelatihan yang Islami, peningkatan pengetahuan SDM, dan metode pelatihan secara teratur dan serius.

Hasil penelitian yang dilakukan (Nasurdin *et al.*, 2011) menunjukkan bahwa persepsi sumber daya manusia didalam organisasi tentang pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja khususnya loyalitas. Sehingga hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H4: Bila praktek dan kebijakan pelatihan SDM semakin Islami, maka perilaku kerja Islami semakin tinggi

1.7. Praktek dan Kebijakan Kompensasi

Kompensasi yang diberikan pada SDM adalah sebagai bentuk balasan jasa kepada SDM yang diberikan oleh organisasi atas peningkatan kerja dan untuk memotivasi SDM agar lebih meningkatkan prestasi kerja (Dow, McMullen, & Sperling, 2005). Pemberian kompensasi sangat penting bagi SDM dengan tujuan merangsang seseorang untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang diinginkan organisasi. Kompensasi berfungsi sebagai penghargaan bagi SDM yang telah melakukan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi (Abdillah & Wadji, 2011). Kompensasi merupakan bentuk balasan jasa kepada SDM sebagai wujud atas peningkatan kerja sesuai yang telah ditetapkan oleh organisasi dan untuk memotivasi SDM untuk meningkatkan kinerjanya.

Indikator yang digunakan pada praktek dan kebijakan kompensasi menurut Hashim (2010) adalah: (1) Ketepatan waktu dalam membayarkan gaji kepada SDM. (2) Menggunakan prinsip keadilan sehingga dapat meminimalisir adanya kecurangan dalam membayarkan kompensasi. (3) Menggunakan pendekatan Islam dalam menentukan pemberian kompensasi.

Penelitian tentang pemberian kompensasi kepada sumber daya manusia dapat menjaga loyalitas SDM terhadap organisasi. Hasil studi (Nasurdin *et al.*, 2011) menunjukkan bahwa persepsi SDM tentang pemberian kompensasi memberi pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja di organisasi yang berdampak pada loyalitas SDM. Sehingga keenam pertama dalam penelitian ini adalah:

H5: Bila praktek dan kebijakan kompensasi SDM semakin Islami, maka perilaku kerja Islami semakin tinggi

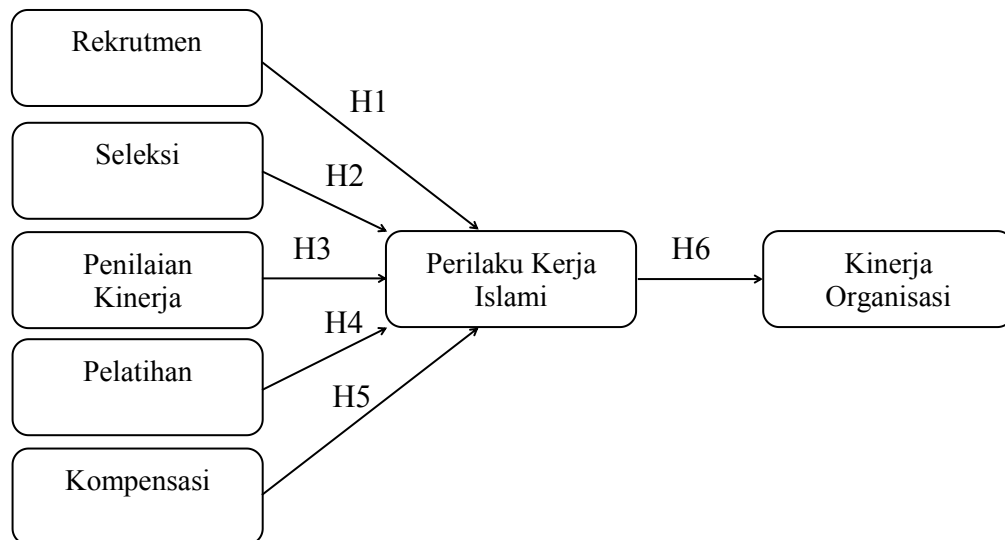
1.8. Perilaku Kerja Islami

Perilaku kerja Islami dapat dikatakan sebagai aktivitas sumber daya manusia didalam organisasi yang berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan, sehingga dapat mengaktualisasikan diri melalui sikap kerja sesuai dengan lingkungan organisasi yang berbasis pada prinsip-prinsip Islami (Kusumawati, 2015). Organisasi islam harus menyadari pentingnya penerapan prinsip-prinsip Islami didalam organisasi untuk dapat menciptakan perilaku kerja Islami pada SDM, dan membuat nilai-nilai islami dapat dijalankan secara berkelanjutan agar SDM memiliki produktivitas yang tinggi, memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, dan dapat menjaga hubungan yang baik antara atasan dan bawahan (Rahman *et al.*, 2013). Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku kerja islami adalah aktivitas SDM didalam lingkungan organisasi berbasis nilai-nilai Islami yang berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat mempengaruhi keefektifan strategi organisasi.

Indikator perilaku kerja Islami menurut Muchlis (2012) yang dikutip Kusumawati (2015) didapat dari nilai-nilai Al-Qur'an sebagai berikut: (1) Memiliki komitmen kerja, (2) Bersikap profesional, (3) Sungguh-sungguh dalam pekerjaan, (4) Amanah, dan (5) Loyalitas. Sedangkan hasil studi Sulistyono (2011) menunjukkan bahwa religiusitas sangat berpengaruh

dalam meningkatkan *outcomes* organisasi, khususnya kapabilitas inovasi. Bila sumber daya manusia memiliki kebutuhan akan prestasi dan afiliasi yang tinggi, maka semakin meningkat etos kerja islami dalam bentuk dedikasi pekerjaan, kreativitas kerja, nilai kerja dan kerjasama. Hasil kreativitas yang tinggi akan mendorong meningkatnya kapabilitas inovasi dalam organisasi. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H6: Bila perilaku kerja Islami semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi



Gambar 1.
Model Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Perilaku Kerja Islami dan Praktek MSDM Islami

Model empirik dalam penelitian ini menggunakan rujukan dari Hashim (2010) tentang praktek manajemen sumber daya manusia Islami pada komitmen organisasi. Akan tetapi, sudah banyak penelitian yang berhubungan dengan komitmen organisasi, sehingga peneliti membuat pembaharuan dengan meneliti pengaruhnya terhadap perilaku kerja Islami menuju pada peningkatan kinerja organisasi.

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Dalam penelitian ini akan dikaji pengaruh praktek manajemen sumber daya manusia Islami terhadap perilaku kerja Islami dan kinerja organisasi. Sumber data dari penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang dimana data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka.

Kuesioner dikirimkan kepada seluruh perusahaan biro penyelenggara haji dan umroh di Kota Semarang yang berjumlah 78 perusahaan, akan tetapi jumlah kuesioner kembali dan selanjutnya dianalisis sebanyak 65 perusahaan. Data yang diperoleh kemudian di analisis dengan menggunakan analisis regresi sederhana menggunakan SPSS versi 24 untuk menguji validitas, reliabilitas dan uji hipotesis

2.1. Pengukuran Variabel dan Indikator

Pengukuran variabel menggunakan skala likert 1-5 mulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Adapun definisi operasional dan indikator dikembangkan dari

penelitian Hashim (2010). Hasil rangkuman definisi operasional variabel dan indikator, nilai rata rata, validitas dan reliabilitas disajikan dalam Tabel 1. Item pengukuran dikatakan valid dan reliable ketika Cronbach Alpha lebih dari 0.6

Tabel 1
Definisi Operasional Variabel, Indikator dan Statistik Pengukuran

Variabel	Indikator	Rata-rata nilai	Validitas	Reliabilitas
Kinerja Organisasi Tolak ukur dari kemampuan organisasi dalam mencapai keberhasilan organisasi yang telah ditentukan	- Kualitas SDM - Kepuasan SDM - Pertumbuhan organisasi	4.37	Valid	Reliabel
Perilaku Kerja Islami Aktivitas SDM didalam lingkungan organisasi berbasis Islami yang berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan, sehingga dapat mempengaruhi keefektifan strategi organisasi	- Komitmen kerja - Bersikap profesional - Sungguh-sungguh dalam pekerjaan - Amanah - Loyalitas	4.38	Valid	Reliabel
Praktek dan Kebijakan Rekrutmen Keputusan dalam praktek MSDM mengenai kebutuhan SDM untuk mengisi kekurangan SDM didalam organisasi yang dilakukan secara adil dan sesuai dengan prinsip Islami	- Tanggung jawab manajer - Kelengkapan informasi pekerjaan - Berdasarkan kompetensi dan kepribadian	4.19	Valid	Reliabel
Praktek dan Kebijakan Seleksi Bagian dari pengelolaan SDM yang telah ditetapkan oleh organisasi untuk memilih SDM yang tepat untuk menempati posisi tertentu	- Kompetensi - Pemahaman tentang Islam - Sesuai prosedur	4.18	Valid	Reliabel
Praktek dan Kebijakan Penilaian Kinerja Menilai dan mengukur SDM dalam pekerjaannya secara keseluruhan secara adil dan tanggung jawab	- Pengakuan atas kinerja - Prinsip keadilan - Akuntabilitas	4.18	Valid	Reliabel
Praktek dan Kebijakan Pelatihan Peningkatan pengetahuan SDM berupa keterampilan dan	- Materi pelatihan Islami - Peningkatan pengetahuan SDM	4.26	Valid	Reliabel

sikap guna meningkatkan kinerja SDM, dan menciptakan keefektifan organisasi	• Metode pelatihan teratur dan serius			
Praktek dan Kebijakan Kompensasi Balasan jasa kepada SDM sebagai wujud atas peningkatan kinerja dan untuk memotivasi SDM	• Ketepatan waktu • Keadilan • Penentuan pembayaran gaji	4.19	Valid	Reliabel

3. Hasil dan Pembahasan

Ringkasan hasil pengujian hipotesis dengan analisis regresi linear sederhana disajikan dalam Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Hasil Pengujian
Hipotesis 1	Praktek dan kebijakan rekrutmen terhadap perilaku kerja Islami	Hipotesis diterima
Hipotesis 2	Praktek dan kebijakan seleksi terhadap perilaku kerja Islami	Hipotesis ditolak
Hipotesis 3	Praktek dan kebijakan penilaian kinerja terhadap perilaku kerja Islami	Hipotesis ditolak
Hipotesis 4	Praktek dan kebijakan pelatihan terhadap perilaku kerja Islami	Hipotesis diterima
Hipotesis 5	Praktek dan kebijakan kompensasi terhadap perilaku kerja Islami	Hipotesis diterima
Hipotesis 6	Perilaku kerja Islami terhadap kinerja organisasi	Hipotesis diterima

4. Pembahasan

Pengaruh Praktek dan Kebijakan Rekrutmen Terhadap Perilaku Kerja Islami

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah bila praktek dan kebijakan rekrutmen sumber daya manusia semakin Islami, maka perilaku kerja Islami semakin tinggi. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 3.283 dan dengan menggunakan taraf signifikan sebesar 5% diperoleh t tabel sebesar 1.670 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu $3.283 > 1.670$. Tingkat signifikansi variabel independen menunjukkan angka sebesar $0.002 < 0.05$, menandakan bahwa praktek dan kebijakan rekrutmen yang Islami mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja Islami. Sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh praktek dan kebijakan rekrutmen terhadap perilaku kerja Islami dapat diterima.

Perilaku kerja Islami karyawan dapat dibentuk pada saat manajemen atau pimpinan menjalankan kebijakan rekrutmen dan seleksi. Perusahaan menggunakan indikator seleksi mencari kandidat yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Pihak yang menyeleksi juga harus bersikap adil terhadap semua pelamar. Organisasi diharapkan menginformasikan kelengkapan tentang pekerjaan yang ditawarkan kepada pelamar. Informasi tersebut dapat berupa persyaratan pekerjaan, kriteria pemegang pekerjaan, dan kompensasi yang harus dibayar. Dengan adanya informasi tersebut memungkinkan pelamar dapat mengukur kompetensi, kemampuan, dan minatnya sebelum melamar ke perusahaan. Proses perekrutan juga

memperhatikan tingkat kompetensi dan kepribadian pelamar, sehingga diharapkan dengan kondisi seperti ini, akan terpilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Harapannya, dengan kesesuaian ini maka diharapkan perilaku kerja islami akan terbentuk.

Pengaruh Praktek dan Kebijakan Seleksi Terhadap Perilaku Kerja Islami

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah bila praktek dan kebijakan seleksi sumber daya manusia semakin Islami, maka perilaku kerja Islami semakin tinggi. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 0.241 dan dengan menggunakan taraf signifikan sebesar 5% diperoleh t tabel sebesar 1.670 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih kecil daripada nilai t tabel yaitu $0.241 < 1.670$. Tingkat signifikansi variabel independen menunjukkan angka sebesar $0.810 > 0.05$, menandakan bahwa praktek dan kebijakan seleksi yang Islami tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja Islami. Sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh praktek dan kebijakan seleksi terhadap perilaku kerja Islami tidak didukung.

Dari hasil hipotesis mengindikasikan bahwa praktek dan kebijakan seleksi tidak berdampak langsung terhadap perilaku kerja Islami. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya kebijakan seleksi yang dilakukan oleh pimpinan organisasi sudah cukup baik dengan menerapkan prinsip-prinsip Islami dalam melakukan proses seleksi SDM, seperti menjalankan proses seleksi sesuai prosedur dengan pimpinan yang berkompeten dalam bidangnya maupun tentang pengetahuan Agama Islam, dan melihat kemampuan pelamar berdasarkan pemahaman tentang Islam. Namun, pada dasarnya seorang pelamar yang sudah memiliki komitmen dalam dirinya tentang prinsip-prinsip Islam, sehingga dengan kebijakan apapun yang dilakukan oleh organisasi termasuk proses seleksi yang mengacu pada nilai-nilai Islami tidak akan mempengaruhi perilakunya didalam organisasi ketika bekerja. Prinsip yang ada dalam dirinya sudah tertanam ketika sebelum masuk menjadi anggota organisasi sehingga setelah berada dilingkungan organisasi tidak perlu beradaptasi lebih pada perilaku yang ditimbulkan karena komitmen dalam dirinya telah sesuai dengan prinsip Islami organisasi.

Pengaruh Praktek dan Kebijakan Penilaian Kinerja Terhadap Perilaku Kerja Islami

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah bila praktek dan kebijakan penilaian kinerja sumber daya manusia semakin Islami, maka perilaku kerja Islami semakin tinggi. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 0.448 dan dengan menggunakan taraf signifikan sebesar 5% diperoleh t tabel sebesar 1.670 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih kecil daripada nilai t tabel yaitu $0.448 < 1.670$. Tingkat signifikansi variabel independen menunjukkan angka sebesar $0.656 > 0.05$, menandakan bahwa praktek dan kebijakan penilaian kinerja yang Islami tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja Islami. Sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh praktek dan kebijakan penilaian kinerja terhadap perilaku kerja Islami tidak didukung.

Dari hasil hipotesis mengindikasikan bahwa praktek dan kebijakan penilaian kinerja tidak berdampak langsung terhadap perilaku kerja Islami. Berdasarkan indikator praktek dan kebijakan penilaian kinerja yang diajukan peneliti kepada responden, rata-rata keseluruhan jawaban responden termasuk kategori tinggi yaitu sebesar 4.18. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya kebijakan penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan organisasi sudah cukup baik dengan menerapkan prinsip-prinsip Islami dalam melakukan proses penilaian kinerja SDM. Pimpinan organisasi melakukan penilaian kinerja telah sesuai ketentuan dan secara adil dengan melihat berdasarkan kemampuan yang ditunjukkan SDM. Namun, penilaian yang dilakukan oleh organisasi tidak dilakukan secara rutin dan kurang adanya evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan organisasi terhadap SDM sehingga SDM tidak dapat mengetahui ukuran kinerjanya berdasarkan penilaian pimpinan yang seharusnya menjadi tolak ukur agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh Praktek dan Kebijakan Pelatihan Terhadap Perilaku Kerja Islami

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah bila praktek dan kebijakan pelatihan sumber daya manusia semakin Islami, maka perilaku kerja Islami semakin tinggi. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 3.130 dan dengan menggunakan taraf signifikan sebesar 5% diperoleh t tabel sebesar 1.670 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu $3.130 > 1.670$. Tingkat signifikansi variabel independen menunjukkan angka sebesar $0.003 < 0.05$, menandakan bahwa praktek dan kebijakan pelatihan yang Islami mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja Islami. Sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh praktek dan kebijakan pelatihan terhadap perilaku kerja Islami dapat diterima.

Perilaku kerja Islami dapat dijelaskan oleh praktek dan kebijakan pelatihan sumber daya manusia Islami dengan menggunakan indikator materi pelatihan yang Islami dapat memberi pemahaman tentang nilai-nilai Islam kepada SDM sehingga dapat diterapkan dalam bekerja, peningkatan pengetahuan memungkinkan SDM memiliki wawasan yang lebih, dan menggunakan metode pelatihan secara teratur dan serius untuk menjaga sikap kerja yang positif. Pelatihan sebagai proses pengembangan kualitas pada SDM akibat adanya tambahan pengetahuan dan keterampilan yang memungkinkan untuk menjadi lebih produktif.

Pengaruh Praktek dan Kebijakan Kompensasi Terhadap Perilaku Kerja Islami

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah bila praktek dan kebijakan kompensasi sumber daya manusia semakin Islami, maka perilaku kerja Islami semakin tinggi. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 2.036 dan dengan menggunakan taraf signifikan sebesar 5% diperoleh t tabel sebesar 1.670 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu $2.036 > 1.670$. Tingkat signifikansi variabel independen menunjukkan angka sebesar $0.046 < 0.05$, menandakan bahwa praktek dan kebijakan kompensasi yang Islami mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja Islami. Sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh praktek dan kebijakan kompensasi terhadap perilaku kerja Islami dapat diterima.

Perilaku kerja Islami dapat dijelaskan oleh praktek dan kebijakan kompensasi sumber daya manusia Islami dengan menggunakan indikator tanggung jawab atas ketepatan waktu dalam membayarkan kompensasi kepada SDM, hal ini diyakini pimpinan bahwa kompensasi yang diberikan merupakan penghargaan bagi SDM yang telah melakukan suatu pekerjaan yang ditetapkan oleh pimpinan sehingga dapat merangsang SDM memiliki motivasi yang lebih dan dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Apabila pembayaran gaji tidak sesuai waktu yang ditentukan akan berpengaruh pada sikap yang ditimbulkan pada SDM. Organisasi biro penyelenggara haji dan umroh juga telah menggunakan pendekatan Islam dalam pembayaran kompensasi agar dapat dilakukan secara adil sehingga dapat meminimalisir adanya kecurangan dalam membayarkan kompensasi dan menjaga lingkungan kerja yang kondusif.

Pengaruh Perilaku Kerja Islami Terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis 6 dalam penelitian ini adalah bila perilaku kerja Islami semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 3.208 dan dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh t tabel sebesar 1.670 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu $3.208 > 1.670$. Tingkat signifikansi variabel independen menunjukkan angka sebesar $0.002 < 0.05$, menandakan bahwa perilaku kerja Islami mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh perilaku kerja Islami terhadap kinerja organisasi dapat diterima.

Pengaruh perilaku kerja Islami terhadap kinerja organisasi dapat dilihat dari adanya perilaku kerja yang tercermin dari sikap, perbuatan, dan tanggung jawab dalam bekerja yang akhirnya dapat memunculkan keterlibatan sumber daya manusia didalam organisasinya untuk bekerja lebih profesional, memiliki komitmen yang kuat, sehingga memiliki loyalitas yang tinggi pada organisasi.

Hasil koefisien determinasi sebesar 0.374, hal ini berarti model yang digunakan variabel independen yang terdiri dari praktek dan kebijakan rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, dan kompensasi menerangkan variabel dependen pola perilaku kerja Islami sebesar 0.374 atau 37.4% sedangkan sisanya 62.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam studi ini. Sedangkan hasil koefisien determinasi persamaan kedua sebesar 0.712, hal ini berarti model yang digunakan variabel independen yaitu perilaku kerja Islami menerangkan variabel dependen kinerja organisasi sebesar 0.712 atau 71.2 % sedangkan sisanya sebesar 29.8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam studi ini.

5. Simpulan

Dari hasil penelitian menunjukkan dengan adanya kebijakan organisasi tentang penerapan budaya Islami membuat nilai-nilai Islami dapat dijalankan secara berkelanjutan dengan tujuan meningkatkan perilaku kerja yang positif pada SDM dan dapat menjaga hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Kebijakan yang dilakukan pada organisasi bisnis biro penyelenggara haji dan umroh telah sesuai dengan prosedur yang dilakukan secara adil dengan menerapkan prinsip-prinsip Islami. Praktek dan kebijakan rekrutmen, pelatihan, kompensasi mampu mendorong terciptanya perilaku kerja Islami. Selanjutnya perilaku kerja Islami ini mampu meningkatkan kinerja organisasi yang ditunjukkan dengan peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja serta meningkatkan kinerja pasar.

Hasil penelitian ini memberikan konsekuensi manajerial yang strategis bagi para pengusaha yang berbasis nilai-nilai Islam seperti penyelenggaraan Haji dan Umroh. Praktek dan kebijakan MSDM yang berbasis nilai-nilai Islam sangat diperlukan untuk kesesuaian antara visi misi dan kebijakan di level operasional. Perusahaan jasa seperti penyelenggara Umroh dan Haji menyandarkan pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh SDM nya. Oleh karena itu perilaku kerja Islami menjadi konsep yang strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi. Untuk menciptakan perilaku kerja Islami pada orang-orang yang bekerja di perusahaan, maka kebijakan paling strategis adalah pada pengelolaan mereka yang meliputi proses rekrutmen, penyusunan konsep pelatihan dan pemberian kompensasi.

Hal tersebut dimaksudkan untuk menjaga lingkungan kerja yang positif dengan perilaku yang ditimbulkan oleh SDM didalam organisasi. Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek dan kebijakan seleksi serta penilaian kinerja tidak menunjukkan hasil yang signifikan pada peningkatan perilaku kerja Islami. Dari hasil observasi hal ini diyakini karena perusahaan masih bias pada perbedaan kebijakan seleksi dan rekrutmen. Selanjutnya, dapat dijelaskan bahwa evaluasi atau penilaian pada kinerja SDM belum menjadi prioritas utama. Perusahaan lebih berfokus pada evaluasi dari pelayanan, promosi, maupun kepercayaan jamaah yang menggunakan jasa pada organisasi tersebut.

Oleh karena itu, penelitian mendatang diharapkan dapat mengkaji lebih lanjut konsep seleksi dan penilaian kinerja berbasis nilai-nilai Islam untuk meningkatkan perilaku kerja Islami, serta mempertimbangkan variabel lain untuk mengisi adanya *research gap* dari dua temuan penelitian tersebut.

Daftar Pustaka

- Abdillah, AC. & Wadji, F. 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi dengan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*. 12 (1): 1-11.
- Arlennora. 2013. Kapasitas Manajemen Kewirausahaan dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. 12 (2): 115-122.
- Badrabadi, HH. & Akbarpour, T. 2013. A Study on The Effect of Intellectual Capital and Organizational Learning Process on Organizational Performance. *African Journal of Business Management*. 7 (16): 1470-1485.
- Benjamin, WW. 2013. Public Sector Human Resource Practices and The Impact on Employees Behavioral Outcomes. *Dissertation of Capella University*.
- Chugthai, MW. & Khalil, N. 2015. Exploring the Impact of Information Technology on Employees and Organizational Performance. *The International Journal of Sciences & Technoledge*. 3 (8): 267-276.
- Dow, S., McMullen, TD., & Sperling, R. 2005. The Fiscal Management of Compensation Programs. *Worldat Work Journal*. 14 (3). 13-25.
- Gholami. 2016. How does an Organizational Learning Affect Organizational Flexibility, Competitive Strategy and Organization Performance. *Journal of Current Research in Science*. S(1): 312-319.
- Hashim, J. 2010. Human Resource Management Practices on Organisational Commitment: The Islamic Perspective. *Personnel Review*. 39 (6): 785-799.
- Ibrahim, MZ., Hakam, MS., & Ruhana, I. 2014. Pengaruh Seleksi Terhadap Penempatan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 14 (1).
- Kusumawati, DA. 2015. Peningkatan Perilaku Kerja Islami Dengan Budaya Organisasi Islami Sebagai Variabel Moderasi. *Conference in Business, Accounting, and Management*. 2(1): 233-242.
- Lam, SSK & Schaubroeck, J. 1999. Total Quality Management and Performance Appraisal: An Experimental study of Process Versus Result and Group Versus Individual Approaches. *Journal of Organizational Behavior*. 20 (4): 445-457.
- Lin, YT., Chen, SC., & Chuang, HT. 2011. The Effect of Organizational Commitment on Employees Reactions to Educational Training. *International Journal of Management*. 28 (3): 926-938.
- Loshali, S. & Krishnan, VR. 2013. Strategic Human Resource Management and Firm Performance: Mediating Role of Transformational Leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management*. 2 (1): 9-19.
- Nasurdin, AM., Ling, TC., & Fun, LS. 2011. Service- Oriented Organizational Citizenship Behavior: Assessing The Predictive Role of Human Resources Management Practices. *International Journal of Art & Sciences*. 4 (9): 381-394.
- Potale, BR., Lengkong, V., & Moniharapon, S. 2016. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. 16 (4): 453-464.
- Puspitasari, W., Fadillah, S., & Nurcholisah, K. 2015. Pengaruh Etika Organisasi Dan Good University Governance Terhadap Kinerja Organisasi. *Prosiding Penelitian Sivitas Akademika Unisba (Sosial dan Humaniora)*: 82-89.
- Rahman, NMNA. 2013. Relationship Between Islamic Human Resource Management (HRM) Practices and Trust: An Empirical Study. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 6 (4): 1105-1123.
- Rivai, V. 2004. *Manajemen SDM untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Sabella, A., Kashou, R., & Omran, O. 2014. Quality Management Practices and Their Relationship to Organizational Performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 34(12): 1487-1505.
- Saks, AM. & Uggerslev, KL. 2010. Sequential and Combined Effects of Recruitment Information on Applicant Reactions. *J Bus Psychol*. 25: 351-365.
- Shammot, MM. 2014. The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivation for Realization of Competitive Advantage. *African Journal of Business Management*. 8 (1): 35-47.
- Shenge, NA. 2014. Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues. *Ife Psychologia*. 22 (1): 50-58.
- Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. 2015. Equal Employment Opportunities in The Recruitment and Selection Process of Human Resources. *UTMS Journal of Economics*. 6 (2): 281-292.
- Sulistyo, H. 2011. Peran Nilai-Nilai Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Organisasi. *Media Riset Bisnis & Manajemen*. 11 (3): 252-270.
- Tangkuman, K., Tewal, B., & Trang, I. 2015. Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo. *Jurnal EMBA*. 3 (2): 884-895.
- Uen, J., Chien, MS., & Yen, YF. 2009. The Mediating Effects of Psychological Contrasts on the Relationship Between Human Resource System and Role Behavior: A Multilevel Analysis. *J Bus Psychol*. 24: 215-223.
- Ullah, I. & Yasmin, R. 2013. The Influence of Human Resource Practices on Internal Customer Satisfaction and Organizational Effectiveness. *Journal of Internet Banking and Commerce*. 18 (2): 1-28.